



CONATEL

COMISIÓN NACIONAL DE
TELECOMUNICACIONES



GOBIERNO DEL
PARAGUAY

PARAGUÁI
REKUÁI

RESOLUCIÓN DIRECTORIO N° 0259/2026

POR LA CUAL SE APRUEBA EL ANÁLISIS CRÍTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA COMISIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (CONATEL) CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2025 Y SE INSTRUYE A TODAS LAS DEPENDENCIAS DE LA INSTITUCIÓN A CUMPLIR CON LAS DIRECTRICES EMITIDAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MEJORA CONTINUA.

Asunción, 18 de febrero de 2026.

VISTO: Que la Resolución CGR N.º 377/2016 y la Resolución AGPE N.º 326/2019, la Resolución Directorio N.º 0487/2025, de fecha 24 de febrero del 2025 y las Resoluciones de Directorio N.º 3220/2025, N.º 3220-1/2025 y el Interno CCCIM N.º 0022/2026 del 16 de febrero del 2026.

CONSIDERANDO: Que la Resolución CGR N.º 377/2016 y la Resolución AGPE N.º 326/2019 establecen la adopción de la Norma de Requisitos Mínimos para Sistemas de Control Interno, conforme al Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay (MECIP 2015), como marco de referencia para la supervisión, fiscalización y evaluación de los sistemas de control interno en las instituciones públicas.

Que dicha Norma dispone que la Alta Dirección debe revisar periódicamente el Sistema de Control Interno, a fin de asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continua, mediante la realización del Análisis Crítico correspondiente.

Que por Resolución Directorio N.º 0487/2025 se aprobó el Análisis Crítico del Sistema de Control Interno correspondiente al ejercicio 2024.

Que por Resoluciones de Directorio N.º 3220/2025 y N.º 3220-1/2025 se conformó el equipo técnico responsable de la elaboración del Análisis Crítico del Sistema de Control Interno, estableciéndose un enfoque participativo y transversal con las distintas dependencias institucionales.

Que la Coordinación del Comité de Control Interno – MECIP, mediante Interno CCCIM N.º 0022/2026, informó que el Análisis Crítico del Sistema de Control Interno es responsabilidad de la Máxima Autoridad Institucional (Directorio) y constituye una evaluación integral del grado de implementación, funcionamiento y eficacia del Sistema de Control Interno (MECIP), identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora para el siguiente período.

Que el documento fue elaborado conforme a los lineamientos establecidos por la Norma de Requisitos Mínimos, con la participación del equipo técnico designado, la Coordinación del Comité de Control Interno – MECIP y la Auditoría Interna Institucional en los ítems de su competencia, siendo posteriormente sometido a consideración, análisis y aprobación del Directorio.

POR TANTO: El Directorio de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones, en sesión ordinaria de fecha 18 de febrero de 2026, Acta N° 08/2026 y, en uso de sus atribuciones, conferidas por las disposiciones previstas en la Ley N° 642/95 "De Telecomunicaciones" y el Decreto N° 14135/96;

RESUELVE

- Art. 1°** **APROBAR** el Análisis Crítico del Sistema de Control Interno (ACSCI) de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), correspondiente al Ejercicio 2025, elaborado por el equipo técnico, y se adjunta como Anexo y forma parte integrante de la presente Resolución.
- Art. 2°** **INSTRUIR** a todas las dependencias de la Institución a dar cumplimiento a las directrices, recomendaciones y acciones de mejora establecidas en el Análisis Crítico del Sistema de Control Interno (ACSCI), incorporándolas en su planificación operativa y en sus procesos estratégicos, misionales y de apoyo.
- Art. 3°** **DISPONER** que la Auditoría Interna Institucional realice el seguimiento del cumplimiento de las instrucciones impartidas por la Máxima Autoridad, informando periódicamente al Directorio sobre los avances y resultados obtenidos.
- Art. 4°** **INSTRUIR** a la Coordinación del Comité de Control Interno – MECIP y al Equipo MECIP a socializar el contenido del Análisis Crítico y de la presente Resolución con todas las dependencias institucionales, promoviendo una cultura organizacional orientada al fortalecimiento del Sistema de Control Interno y a la mejora continua.
- Art. 5°** **INSTRUIR** a la División de Comunicación Social a publicar la presente Resolución a través de los canales internos habilitados en la CONATEL, a fin de garantizar su adecuada difusión a todos los niveles de la Institución.
- Art. 6°** **DEROGAR** la Resolución Dir. N° 0487/2025 que aprueba el Análisis Crítico ejercicio 2024.
- Art. 7°** **COMUNICAR** a quienes corresponda y cumplido, archivar.



ING. JUAN CARLOS DUARTE DURÉ
Presidente
Res. Dir. N° 0259/2026. -

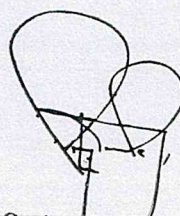
A1164359

COMISIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES



Informe de Análisis Crítico del Sistema de Control Interno

Ejercicio 2025



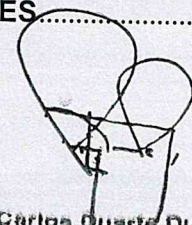
Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL

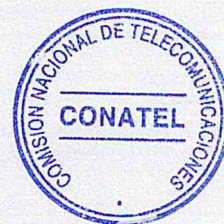


ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

Contenido

ANTECEDENTES	4
OBJETIVO	4
EL MODELO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	5
1- AMBIENTE DE CONTROL	7
2- CONTROL DE LA PLANIFICACION	10
3- CONTROL DE LA IMPLEMENTACIÓN	13
4- CONTROL DE EVALUA	16
5- CONTROL PARA LA MEJORA	18
B. VIGENCIA DE LA POLITICA DE CONTROL INTERNO	20
C. CAMBIOS EN EL CONTEXTO EXTERNO E INTERNO QUE SEAN PERTINENTES AL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO, INCLUYENDO SU DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	20
C.1- Cambios Externos Relevantes para CONATEL	20
C.2 Cambios Internos Relevantes.....	21
D. INFORMACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO DEL CONTROL INTERNO, INCLUIDAS LAS TENDENCIAS E INDICADORES RELATIVOS A:	21
E. LA EFICACIA DE LAS ACCIONES TOMADAS PARA EL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS.....	24
F. LA GESTION DE LOS PROGRAMAS DE MEJORA Y LAS NUEVAS OPORTUNIDADES DE MEJORA POTENCIALES.....	24


Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL



INFORME DE ANÁLISIS CRÍTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO – EJERCICIO 2025

INTRODUCCIÓN

La Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) es una entidad autárquica de derecho público, responsable de la regulación, control y supervisión del sector de las telecomunicaciones en el ámbito nacional. Su gobierno institucional está a cargo de un Directorio integrado por cinco miembros titulares, un Presidente y cuatro Directores, designados por el Poder Ejecutivo, así como dos Directores Suplentes que ejercen funciones en caso de ausencia o impedimento de los titulares.

En cumplimiento de lo establecido en la **Norma de Requisitos Mínimos del Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay (NRM MECIP 2015)**, la Máxima Autoridad Institucional tiene la responsabilidad de revisar periódicamente el Sistema de Control Interno, a fin de asegurar su adecuación, conveniencia y eficacia permanente. En este marco, la última revisión formal del Análisis Crítico del Sistema de Control Interno vinculada a la implementación del MECIP en la institución, fue aprobada mediante **Resolución de Directorio N.º 0487/2025**.

El presente **Informe de Análisis Crítico del Sistema de Control Interno correspondiente al ejercicio 2025**, tiene por objeto evaluar la efectividad del sistema en relación con la gestión institucional, así como identificar oportunidades de mejora orientadas a fortalecer los procesos internos, optimizar el uso de los recursos públicos y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

El Sistema de Control Interno constituye una herramienta fundamental para la gestión pública, en tanto contribuye a la mitigación de riesgos operacionales, financieros, legales y de cumplimiento, promoviendo la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas. En ese sentido, la revisión crítica permite valorar el grado de madurez del sistema y su capacidad para responder a los desafíos institucionales.

Este análisis se desarrolla conforme a los criterios establecidos en la **NRM MECIP 2015**, específicamente en el **Componente de Control para la Mejora**, dentro del **Principio 1: Análisis Crítico del Sistema de Control Interno**, el cual establece la obligatoriedad de realizar revisiones periódicas, al menos una vez al año, con el fin de verificar la eficacia y conveniencia del sistema implementado.

Asimismo, se enmarca en el **Principio 2: Mejora Continua**, que resalta la necesidad de adoptar acciones correctivas y preventivas destinadas a superar las

Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL



debilidades identificadas, considerando la proporcionalidad entre los beneficios esperados y los impactos derivados de dichas acciones.

Finalmente, el resultado esperado del presente análisis no se limita únicamente a la identificación de brechas o áreas susceptibles de mejora, sino que busca formular **recomendaciones concretas y viables** que contribuyan al fortalecimiento sostenido del Sistema de Control Interno de la CONATEL, favoreciendo una gestión institucional más eficaz, transparente y orientada a resultados.

ANTECEDENTES

1. La Ley N.º 1.535/99 “De Administración Financiera del Estado”, en su artículo 60, establece que el control interno está conformado por instrumentos, mecanismos y técnicas de control definidos en la reglamentación pertinente, e incluye el control previo a cargo de los responsables de la administración, como parte inherente de la gestión institucional.
2. El Decreto N.º 962 del 27 de noviembre de 2008 aprueba la implementación del Modelo Estándar de Control Interno para las Entidades Públicas del Paraguay (MECIP) en las instituciones sujetas a la Ley N.º 1.535/99.
3. Mediante la Resolución CGR N.º 377 del 13 de mayo de 2016, la Contraloría General de la República adoptó la Norma de Requisitos Mínimos (NRM) para un Sistema de Control Interno – MECIP: 2015, como marco de referencia para la evaluación y fiscalización de los sistemas de control interno.
4. A través de la Resolución AGPE N.º 326 del 17 de octubre de 2019, la Auditoría General del Poder Ejecutivo adoptó la NRM y la Matriz de Evaluación del Sistema de Control Interno basada en el MECIP: 2015, unificando criterios de evaluación en el ámbito del Poder Ejecutivo.
5. Mediante Actas de Compromiso, la Máxima Autoridad Institucional y el equipo directivo asumieron el compromiso de promover el enfoque basado en procesos y la gestión de riesgos, conforme a la NRM MECIP: 2015.
6. La Resolución de Directorio N.º 3369, de fecha 18 de diciembre de 2024, establece la implementación de la Política de Control Interno en todas las dependencias de la institución.
7. El presente análisis considera, además, los resultados de evaluaciones, informes y recomendaciones emitidos por los órganos de control, así como el seguimiento realizado por la Coordinación del Comité de Control Interno – MECIP, como insumos para la identificación de avances y áreas de mejora del Sistema de Control Interno.

OBJETIVO

El Análisis Crítico del Sistema de Control Interno tiene por objetivo evaluar la eficacia, eficiencia y adecuación del sistema de control interno de la institución, a fin de verificar que los procesos institucionales sean confiables, transparentes y coherentes con los objetivos estratégicos establecidos.

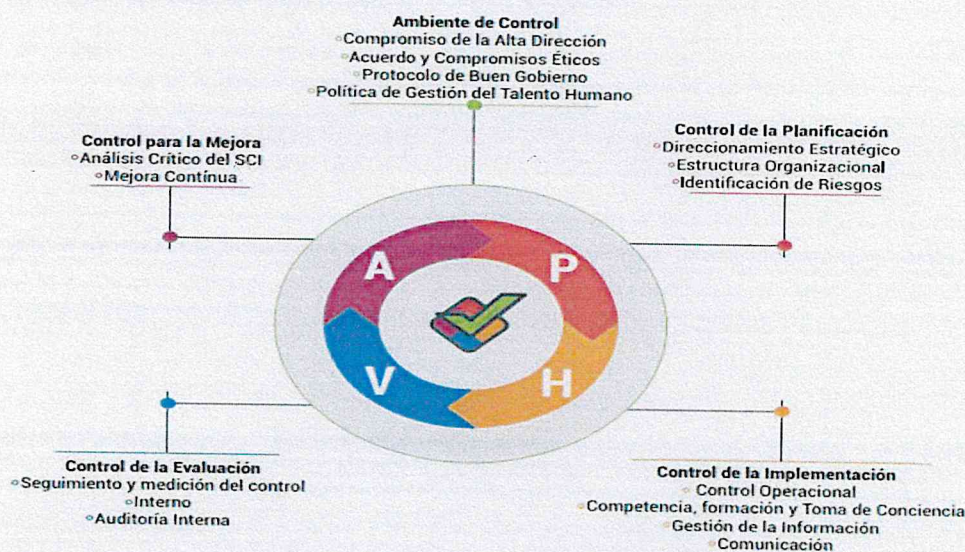
Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL



Asimismo, el análisis busca identificar debilidades, riesgos y oportunidades de mejora en los controles internos, con el propósito de fortalecer la gestión institucional, contribuir a la prevención de errores, irregularidades y posibles fraudes, y asegurar el cumplimiento de la normativa legal y reglamentaria vigente, conforme a lo establecido en la NRM MECIP 2015.

EL MODELO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El modelo del Sistema de Control Interno basado en procesos y gestión de riesgos, que se presenta en la figura siguiente, ilustra la aplicación transversal de la metodología de mejora continua Planificar–Hacer–Verificar–Actuar (PHVA) en todos los componentes del sistema. Dicho enfoque permite integrar la planificación, ejecución, seguimiento y mejora de los controles internos, asegurando una gestión sistemática, orientada a resultados y al fortalecimiento permanente del Sistema de Control Interno institucional.



Evaluación del sistema de control interno de la CONATEL

Durante el período comprendido entre enero y diciembre de 2024, la Contraloría General de la República (CGR) llevó a cabo la evaluación del Sistema de Control Interno (SCI) de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), conforme a la Norma de Requisitos Mínimos – MECIP: 2015. Como resultado de dicha evaluación, la institución obtuvo una calificación global de 3,07, correspondiente al nivel **“GESTIONADO”**, lo cual evidencia que el sistema contaba con una estructura formalmente definida, aunque con oportunidades de fortalecimiento en su aplicación y consolidación.

Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL



El detalle de los resultados en el Ejercicio 2024, por componentes del Sistema de Control Interno fue el siguiente:

Ambiente de control	3.39	Gestionado
Control de la planificación	3.43	Gestionado
Control de la implementación	2,60	Diseñado
Control de la evaluación	3,07	Gestionado
Control para la mejora	2,90	Diseñado
SCI consolidado	3,07	Gestionado

Los resultados evidencian un mayor nivel de madurez en los componentes vinculados al Ambiente de Control, la Planificación y la Evaluación, los cuales alcanzaron el nivel *Gestionado*, reflejando avances en la formalización y aplicación de políticas, procedimientos y mecanismos de control. No obstante, **los componentes de Control de la Implementación y Control para la Mejora permanecieron en el nivel Diseñado**, lo que indica la necesidad de fortalecer la ejecución sistemática de los controles y la implementación efectiva de acciones de mejora continua.

En este contexto, los resultados de la evaluación realizada por la CGR constituyen un insumo fundamental para el presente Análisis Crítico del Sistema de Control Interno – Ejercicio 2025, en tanto permiten identificar áreas prioritarias de intervención y orientar las acciones institucionales hacia el fortalecimiento y consolidación del sistema, conforme a los principios de análisis crítico y mejora continua establecidos en la NRM MECIP 2015.

Desarrollo del Informe de Análisis Crítico del Sistema de Control Interno

A continuación, se presentan los avances y principales resultados alcanzados en cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno (SCI), **conforme a los requisitos establecidos en la Norma de Requisitos Mínimos del MECIP: 2015**. El análisis considera las acciones planificadas y ejecutadas, así como los mecanismos de control y seguimiento implementados por la institución.

Asimismo, se abordan aspectos relevantes vinculados a la rendición de cuentas, la comunicación institucional, y la difusión de los principios éticos, en el marco del fortalecimiento del Sistema de Control Interno.

Este desarrollo permite evaluar el grado de avance del sistema y su contribución a la mejora continua de la gestión institucional.

Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL



A) ESTADO DE LAS DECISIONES Y ACCIONES EMANADAS DE ANTERIORES REVISIONES POR LA DIRECCION POR COMPONENTE.

1- AMBIENTE DE CONTROL

A.1 COMPROMISOS DE LA ALTA DIRECCIÓN

COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL	A.1	Compromiso de la Alta Dirección.
	A.1.1	Política de Control Interno
	A.2	Acuerdos y Compromisos Éticos
	A.3	Protocolos de Buen Gobierno
	A.4	Política de Gestión del Talento Humano

La Alta Dirección ha expresado su compromiso de garantizar la implementación de la Norma de Requisitos Mínimos del MECIP 2015, mediante las Actas de Compromiso correspondientes. Este compromiso institucional se orienta a:

- Promover un enfoque basado en procesos y gestión de riesgos.
- Respalda la efectividad del Sistema de Control Interno a todos los niveles de la organización.
- Fomentar la mejora continua y la eficiencia, eficacia y transparencia en el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos.

Este compromiso constituye un pilar del Ambiente de Control, asegurando que las decisiones y acciones de la Dirección respalden la consolidación del Sistema de Control Interno.

Estado de decisiones y acciones emanadas de anteriores revisiones:

1- Estrategias para el cumplimiento de objetivos institucionales y operativos:

Mejora: Incorporar una metodología de seguimiento semestral para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y realizar ajustes oportunos.

Acción realizada:

En atención a la mejora propuesta, se realizaron actualizaciones en los procesos de Monitoreo y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos Institucionales, estableciendo una evaluación sistemática y semestral, lo que permitirá medir la efectividad de las estrategias implementadas y realizar ajustes oportunos cuando corresponda.

Asimismo, como acción adicional, estas actualizaciones fortalecen la alineación de las acciones operativas con los objetivos estratégicos institucionales, contribuyendo a una mejor coherencia, priorización y control del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI).

Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL



2- Implementación del tablero de Indicadores

Mejora: Integrar alertas automáticas en el tablero de indicadores para notificar desviaciones críticas en los objetivos del PEI, y procesos críticos.

Acción realizada:

En cumplimiento de la mejora identificada, se desarrolló un Tablero de Indicadores en la Intranet Institucional, el cual permite realizar el seguimiento de los objetivos del PEI y de los procesos críticos, facilitando la identificación de desviaciones y la adopción de ajustes oportunos.

Como acción adicional, se llevaron a cabo reuniones de capacitación dirigidas a los responsables de la carga y gestión del tablero, con el objetivo de fortalecer el uso adecuado de los datos y promover la toma de decisiones basada en evidencia.

3- Difusión de canales para denuncias, quejas y sugerencias

Mejora: Crear una campaña de comunicación continua que refuerce la existencia y accesibilidad del Buzón de Quejas y Sugerencias.

Acción realizada:

En relación con la mejora planteada, se ejecutaron campañas de comunicación continua y talleres de socialización, orientados a reforzar la existencia, accesibilidad y correcto uso del Buzón de Quejas y Sugerencias por parte de los funcionarios.

Adicionalmente, el área responsable realizó una evaluación de la efectividad de dichos canales, considerando indicadores como el porcentaje de utilización, así como las acciones implementadas en respuesta a las quejas y sugerencias recibidas. Estos resultados se encuentran disponibles en la Intranet Institucional, fortaleciendo la transparencia y la retroalimentación institucional.

4- Elaboración de material informativo actualizado

Mejora: Incluir ejemplos prácticos en el material informativo para facilitar la comprensión del proceso de quejas y sugerencias.

Acción realizada:

En atención a la mejora señalada, se elaboraron materiales informativos actualizados (flyers), los cuales incluyen información clara y accesible sobre los canales de quejas y denuncias.

Como acción adicional, dichos materiales fueron colocados en tableros ubicados en accesos estratégicos de la institución, con el fin de ampliar su alcance y facilitar el acceso a la información por parte de los funcionarios y usuarios internos.

Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL



A1.1 POLITICA DE CONTROL INTERNO

La Política de Control Interno – Versión 5.0 fue actualizada mediante Acto Administrativo RD-3163/2025, con fecha 03 de diciembre de 2025, incorporando el “Manual de Política de Control Interno”. Este documento establece los principios, objetivos y componentes clave para la implementación efectiva del Sistema de Control Interno en la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), y define claramente las responsabilidades de los miembros de la institución para garantizar la eficacia, sostenibilidad y mejora continua del sistema.

A.2 ACUERDOS Y COMPROMISOS ÉTICOS

Los acuerdos y compromisos éticos de la institución han sido formalizados y aprobados por la Máxima Autoridad Institucional. En este marco:

- El Código de Ética – Versión 09 fue actualizado mediante Resolución DIR N.º 3439/2025.
- Los Acuerdos y Compromisos Éticos por Dependencia fueron aprobados a través de Resolución DIR N.º 3440/2025.

A.3 PROTOCOLO BUEN GOBIERNO

- El Protocolo de Buen Gobierno – Versión 09 fue actualizado mediante Resolución DIR N.º 3483/2025.

Estas actualizaciones refuerzan el compromiso institucional con la ética, la transparencia y las buenas prácticas de gobernanza en la CONATEL.

A.4 POLÍTICA DE TALENTO HUMANO

Durante el ejercicio 2025, la Gerencia de Capital Humano, actualizo las Política de Talento Humano, y se aprobó mediante Acto Administrativo de la máxima autoridad institucional por Resolución de Directorio N.º 0213/2026, la actualización de las Políticas de Talento Humano de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), Versión 7.0.

Dicha actualización se enmarca en los principios de los Requerimientos Mínimos del Sistema de Control Interno, fortaleciendo los componentes de Ambiente de Control y Talento Humano, con énfasis en la integridad, la transparencia, la meritocracia, la capacitación continua y el desempeño institucional.

Asimismo, las políticas actualizadas serán socializadas a través de talleres de capacitación dirigidos a todos los funcionarios de la Institución, a fin de asegurar su adecuado conocimiento, comprensión y aplicación uniforme en los distintos niveles organizacionales. Complementariamente, el documento se encuentra disponible en la Intranet Institucional, garantizando su acceso permanente y promoviendo la apropiación de las directrices establecidas.

Estas acciones contribuyen al fortalecimiento del control interno, a la mejora de la gestión del talento humano y a la alineación de las prácticas institucionales con los objetivos

Ing. Juan Carlos Duarte Dure
Presidente
CONATEL



estratégicos, en concordancia con las buenas prácticas de gobernanza y gestión pública promovidas por el MECIP.

2- CONTROL DE LA PLANIFICACION

COMPONENTE CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN	B.1	Direccionamiento Estratégico
	B.2	Gestión por Procesos
	B.3	Estructura Organizacional
	B.4	Identificación y evaluación de Riesgos.

B.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Acciones emanadas de anteriores revisiones:

- 1- Se deberán establecer mecanismos formales y periódicos para mantener informado y actualizado al Directorio sobre el Sistema de Control Interno, particularmente en lo referente al Direccionamiento Estratégico, planificación estratégica y operativa. Esto garantizará que las decisiones adoptadas sean oportunas y alineadas con las competencias y funciones asignadas a la Institución por la Constitución y las leyes, así como con su misión y visión.

Acciones realizadas: Se han implementado y fortalecido mecanismos formales y periódicos de información al Directorio sobre el Sistema de Control Interno, con especial énfasis en el Direccionamiento Estratégico y la planificación estratégica y operativa, en concordancia con los lineamientos del MECIP.

En este marco, mediante Resolución N.º 3434/2025, se aprobó la actualización de la Misión y Visión institucional, las cuales constituyen el eje orientador para la definición de los objetivos estratégicos, planes operativos y la toma de decisiones del Directorio, asegurando su alineación con las competencias y funciones asignadas a la Institución por la Constitución Nacional y las leyes vigentes.

Estas acciones contribuyen al fortalecimiento del componente de Direccionamiento Estratégico y Control de la Gestión, promoviendo la coherencia institucional, la rendición de cuentas y la mejora continua del Sistema de Control Interno.

B.2 GESTIÓN POR PROCESOS

Acciones emanadas de anteriores revisiones:

Se deberá reforzar la responsabilidad de los dueños de macroprocesos, procesos y subprocesos en la implementación y seguimiento del Sistema de Gestión por Procesos con enfoque basado en riesgos, conforme al Mapa de Procesos aprobado por el Directorio (versión

Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL



10.0). Cada dueño de proceso deberá asegurar la eficiencia en la gestión y la mejora continua de su área.

Acciones realizadas: Se han realizado reuniones de trabajo con los responsables de cada macroproceso, proceso y subproceso, en el marco del fortalecimiento del Sistema de Gestión por Procesos con enfoque basado en riesgos, conforme al Mapa de Procesos aprobado por el Directorio (Versión 10.0).

Como resultado de estas instancias de coordinación y validación, se procedió a la actualización integral de los procesos de todas las áreas de la Institución, garantizando su coherencia con los objetivos institucionales y los lineamientos del MECIP. Asimismo, se desarrolló y formalizó el proceso correspondiente a la División de Protocolo, así como un subproceso específico de la Unidad de Acceso a la Información y Anticorrupción, fortaleciendo la cobertura y trazabilidad de la gestión institucional.

Con el objetivo de mejorar la comprensión, aplicación y seguimiento del modelo de gestión, las caracterizaciones de los procesos fueron organizadas y agrupadas en conjuntos, de acuerdo con los Sistemas de Gestión, tales como:

- Gestión por Procesos
- Gestión de Riesgos
- Políticas Operacionales
- Procedimientos
- Indicadores

Esta estructuración facilita un enfoque integral, promueve la estandarización documental y refuerza la responsabilidad de los dueños de procesos en la implementación, seguimiento y mejora continua de sus respectivas áreas.

B.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Acciones emanadas de anteriores revisiones:

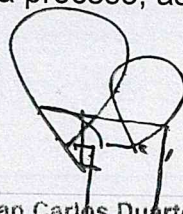
Cumplimiento de requisitos de la Norma de Requisitos Mínimos en la Estructura Organizacional

Se deberá incluir en el plan de trabajo de la Gerencia de Capital Humano las acciones necesarias para cumplir con los requisitos establecidos por la Norma de Requisitos Mínimos en cuanto a la Estructura Organizacional.

Acciones de mejora:

Definición de puestos de trabajo: Revisar y actualizar los perfiles de cargo conforme a las competencias requeridas en cada proceso, asegurando alineación con el Mapa de Procesos Institucional (versión 10.0).

Responsable: Gerencia de Capital Humano.



Ing. Juan Carlos Duarte Duró
Presidente
CONATEL



Acciones realizadas: En atención a la observación relacionada con el cumplimiento de los requisitos de la Norma de Requisitos Mínimos en la Estructura Organizacional, se deja constancia de que las acciones previstas en el Plan de Trabajo de la Gerencia de Capital Humano se encuentran en proceso de implementación, condicionadas a la actualización del organigrama institucional, actualmente en etapa de revisión validación técnica por parte Del Vice Ministerio de Capital Humano y Gestión Organizacional.

La definición y actualización de los perfiles de cargo, así como la adecuación de las funciones y responsabilidades, requieren como insumo fundamental una estructura organizacional formalmente aprobada, a fin de asegurar la coherencia entre los puestos de trabajo, las líneas de dependencia jerárquica y el Mapa de Procesos Institucional (Versión 10.0). En tal sentido, la Institución ha priorizado la revisión del organigrama como etapa previa e indispensable para garantizar el cumplimiento integral y sostenible de la Norma de Requisitos Mínimos.

No obstante, como acción preparatoria, la Gerencia de Capital Humano se encuentra realizando un relevamiento y análisis técnico de los puestos existentes, identificando brechas entre las funciones actuales y las competencias requeridas por los procesos institucionales, lo cual permitirá una implementación más eficiente una vez concluida y aprobada la nueva estructura organizacional.

Asimismo, se prevé que, una vez formalizado el organigrama institucional, se procederá a la actualización de los perfiles de cargo, seguida de su socialización y comunicación efectiva a todos los colaboradores, fortaleciendo la claridad de roles, la responsabilidad funcional y el alineamiento con los objetivos estratégicos, en concordancia con los principios del MECIP.

Estas acciones reflejan un enfoque de mejora continua y planificación gradual, orientado a asegurar el cumplimiento normativo, la eficiencia organizacional y la sostenibilidad del Sistema de Control Interno.

B.4 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

Acciones emanadas de anteriores revisiones:

En el ejercicio 2025, se planifico llevar a cabo un proceso de identificación y evaluación de riesgos estratégicos alineado con la actualización del Plan Estratégico Institucional. Esto permitirá gestionar de manera proactiva las amenazas y oportunidades que puedan impactar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Acciones realizadas: En atención a la observación formulada, durante el ejercicio 2025, mediante Resolución de Directorio N.º 2920/2025, se aprobó la actualización de la Guía para la Implementación de Riesgos y Definición de Controles en la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), en concordancia con los lineamientos de la Norma de Requisitos Mínimos del Sistema de Control Interno (MECIP 2015).

Dicha guía incorpora metodologías actualizadas para la identificación, análisis y evaluación de riesgos, con énfasis en los riesgos estratégicos, permitiendo su alineación con el

Ing. Juan Carlos Duarte Durán
Presidente
CONATEL



Plan Estratégico Institucional y los objetivos institucionales. En este marco, la herramienta actualizada fue utilizada como base para la revisión y actualización de los formatos de identificación y evaluación de riesgos en todas las áreas de la Institución, asegurando un enfoque homogéneo, sistemático y basado en riesgos.

Asimismo, los riesgos identificados fueron integrados al Sistema de Control Interno, estableciendo los controles existentes, los controles propuestos y los planes de acción correspondientes para su tratamiento y mitigación, en cumplimiento de los componentes de Evaluación de Riesgos y Actividades de Control del MECIP 2015.

Adicionalmente, se prevé la elaboración y presentación de informes semestrales al Directorio, en los que se expondrá la evolución de los riesgos estratégicos, el nivel de exposición residual y el estado de las acciones de mitigación, fortaleciendo la supervisión, la toma de decisiones informadas y la gestión proactiva de amenazas y oportunidades que puedan impactar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3- CONTROL DE LA IMPLEMENTACIÓN

CONTROL DE LA IMPLEMENTACIÓN	C.1	Control Operacional
	C.1.1	Políticas operacionales.
	C.1.2	Procedimientos
	C.1.3	Controles
	C.2	Competencia, formación y toma de conciencia
COMPONENTE CONTROL DE LA IMPLEMENTACIÓN	C.3	Gestión de la Información
	C.3.1	Sistema de información
	C.3.2	Control de Documentos
	C.4	Comunicación
	C.4.1	Comunicación interna
	C.4.2	Comunicación externa
	C.4.3	Rendición de cuentas

De acuerdo con los resultados del Análisis Crítico del Sistema de Control Interno (ACSCI) correspondiente al ejercicio 2024, el Directorio de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), a través del Comité de Control Interno (CCCIM), emitió un conjunto de instrucciones y lineamientos específicos orientados al fortalecimiento del componente de Control de la Implementación, con el objetivo de consolidar la aplicación efectiva del Sistema de Control Interno y promover la mejora continua de la gestión institucional.

Dichas instrucciones fueron definidas en atención a las debilidades y oportunidades de mejora identificadas, y se encuentran orientadas a reforzar el seguimiento, la supervisión y la evaluación del cumplimiento de las acciones, asegurando su alineación con los objetivos

Ing. Juan Carlos Duarte Durán
Presidente
CONATEL



estratégicos, la normativa vigente y los principios establecidos en Manual de Requisitos Mínimos del Sistema de Control Interno (MECIP).

En este contexto, se instruyó la implementación de las siguientes acciones:

Acciones emanadas de anteriores revisiones:

A todos los dueños de Macroprocesos, procesos y subprocesos:

- 1- Se deberá verificar de manera permanente la vigencia y correcta aplicación de los formatos desarrollados y aprobados en materia de controles, políticas operacionales y procedimientos de cada proceso y subproceso. Para ello, se implementará una metodología que permita evaluar la eficacia y eficiencia del Sistema de Gestión por Procesos. Asimismo, se instruye a los dueños de los procesos para que adopten las medidas necesarias que aseguren la difusión y comprensión de estos lineamientos en todos los niveles de la institución, garantizando así una implementación eficaz y eficiente.

Responsables: Todas las áreas dueñas de Macroprocesos, Procesos y Subprocesos, Coordinación del Comité de Control Interno.

Plazo: Permanente

Acciones realizadas: En atención a la instrucción emitida a los dueños de macroprocesos, procesos y subprocesos, durante el período evaluado se llevaron a cabo acciones sistemáticas orientadas a garantizar la vigencia, correcta aplicación y difusión de los formatos aprobados en materia de controles, políticas operacionales, procedimientos e indicadores.

Como resultado de este trabajo, se logró la actualización integral del 100 % de los macroprocesos, procesos y subprocesos institucionales, incluyendo la revisión y adecuación de los riesgos, controles, políticas operativas, procedimientos e indicadores de gestión, asegurando su coherencia con los objetivos institucionales y el enfoque de mejora continua del Sistema de Gestión por Procesos.

Asimismo, en el marco del fortalecimiento del modelo de gestión institucional, se procedió al diseño, documentación y aprobación de dos (2) nuevos procesos, los cuales fueron incorporados formalmente al mapa de procesos, completando de esta manera el 100 % de cobertura de procesos institucionales documentados y actualizados.

Adicionalmente, con el acompañamiento de la Coordinación del Comité de Control Interno, se promovió la socialización y difusión de los documentos actualizados a los funcionarios de todos los niveles, a fin de asegurar su conocimiento, correcta aplicación y una implementación eficaz y eficiente de los mismos.

2. Implementación de Políticas del Sistema de Información

Se procederá con la implementación del procedimiento de Políticas del Sistema de Información, asegurando su correcta aplicación y evaluando sus resultados antes de su presentación al Directorio.

Acciones de mejora:

Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL



Establecer lineamientos claros sobre la seguridad, acceso y uso de la información institucional.

Definir métricas de cumplimiento para evaluar la efectividad de las políticas implementadas.

Realizar auditorías internas para validar la correcta aplicación de estas políticas.

Responsables: Departamento de Informática, Gerencia Internacional e Interinstitucional, Dueños de Macroprocesos, Procesos y Subprocesos.

Plazo: Febrero 2025 – Julio 2025.

Acciones realizadas: En cumplimiento de la instrucción impartida y dentro del plazo establecido (febrero 2024 – julio 2024), las áreas responsables implementaron acciones orientadas a fortalecer la gestión y control de la información institucional.

En este contexto, se realizó la actualización de las Políticas del Sistema de Información, alineándolas a las necesidades operativas y a los lineamientos de control interno vigentes, a fin de asegurar la confiabilidad, integridad, disponibilidad y oportunidad de la información.

Asimismo, para la aplicación efectiva de dichas políticas, se desarrollaron y documentaron **tres (3) nuevos procedimientos:**

- **Gestión de la Información del Departamento de Informática**
- **Gestión de Cambios en los Documentos**
- **Recepción de Documentos Externos de la Secretaría General**

3. Implementación del Manual Estratégico de Comunicación

Se implementará el Manual Estratégico de Comunicación, estableciendo políticas y mecanismos para una comunicación interna y externa efectiva, clara y oportuna.

Acciones realizadas: En cumplimiento de la instrucción establecida, se procedió a la actualización del Manual Estratégico de Comunicación, incorporando lineamientos orientados a fortalecer la comunicación interna y externa de la Institución.

Asimismo, la División de Comunicación Social se encuentra trabajando en la definición y estandarización del flujo de los distintos tipos de información, identificando los contenidos a ser comunicados, los grupos de interés, los canales adecuados y los responsables de su difusión, tanto a nivel interno como externo.

Estas acciones permiten avanzar en la implementación del Manual, promoviendo una comunicación más clara, oportuna y efectiva, y sentando las bases para la evaluación periódica de las estrategias comunicacionales y su reporte a la Máxima Autoridad, conforme al cronograma establecido (julio 2025 – diciembre 2025).

4. Evaluación del Plan de Capacitación y Desempeño

Se remitirán informes de cumplimiento y seguimiento del Plan de Capacitación Institucional 2025, con el objetivo de evaluar la efectividad de las actividades formativas y otras acciones implementadas. Además, se deberán presentar los informes de evaluación de

Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL



desempeño, proporcionando insumos clave para la toma de decisiones estratégicas sobre la gestión del talento humano.

Responsable: **Gerencia de Capital Humano.**

Plazo: **Marzo 2025 y Diciembre 2025.**

Acciones realizadas: La Gerencia de Capital Humano realizó el seguimiento y monitoreo del Plan de Capacitación Institucional 2025, remitiendo los informes de cumplimiento correspondientes. Durante el ejercicio, el énfasis estuvo puesto en la ejecución y cobertura de las capacitaciones, constituyendo una etapa inicial necesaria para la posterior medición de su efectividad en el desempeño laboral.

La evaluación del impacto de las capacitaciones y su vinculación con los resultados de desempeño se encuentra en proceso de implementación, considerando que requiere información consolidada y un período de aplicación. Estas acciones serán fortalecidas en los próximos períodos, conforme al cronograma establecido.

5. Cumplimiento del procedimiento de Rendición de Cuentas al Ciudadano

Se garantizará el cumplimiento del procedimiento de Rendición de Cuentas al Ciudadano, presentando informes detallados a la Máxima Autoridad sobre su ejecución. Esto permitirá obtener evidencia documental de la gestión y mejorar la transparencia y efectividad de la comunicación institucional.

Acciones realizadas: En cumplimiento del procedimiento de Rendición de Cuentas al Ciudadano, se realizó la audiencia pública correspondiente y la rendición de cuentas fue publicada en la página web institucional, constituyendo evidencia documental de la gestión realizada.

Estas acciones fortalecen la transparencia institucional y la comunicación con la ciudadanía, encontrándose la instrucción cumplida dentro del plazo establecido (junio 2025 – diciembre 2025).

4- CONTROL DE EVALUACIÓN

COMPONENTE DE CONTROL DE EVALUACIÓN	A.1	1 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO
	A.2	2 AUDITORIA INTERNA

Acciones emanadas de anteriores revisiones:

1. Evaluación del cumplimiento de indicadores y requisitos normativos

Se deberá informar periódicamente sobre el cumplimiento de los indicadores o métricas clave a nivel estratégico y operativo, asegurando su alineación con los requisitos establecidos en la Norma de Requisitos Mínimos – MECIP 2015.

Para garantizar la efectividad de los indicadores en los niveles estratégicos (REI) y operativos (POI), se evaluará que:

Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL



Los indicadores estén correctamente diseñados, reflejando los factores clave de evaluación.

Se definan claramente el origen de la información, la frecuencia de medición y los responsables del seguimiento.

Se establezcan metas claras y rangos de tolerancia para una interpretación objetiva de los resultados.

Responsable: **Gabinete Técnico.**

Plazo: Según cronograma establecido en los Planes.

Acciones realizadas: Se ha implementado un sistema de seguimiento de indicadores en la **intranet**, funcionando como un tablero de control que permite revisar periódicamente los resultados estratégicos (PEI), asegurando su alineación con la Norma de Requisitos Mínimos – MECIP 2015.

Adicionalmente, el **Comité de Evaluación del PEI** se reúne periódicamente para revisar los indicadores y avances, y los informes de cumplimiento y seguimiento son **remitidos a la Máxima Autoridad**, garantizando control, supervisión y mejora continua de los procesos institucionales.

Es importante mencionar que el POI ya no se encuentra vigente en el esquema actual de planificación institucional, en atención a los cambios metodológicos adoptados y a la reorganización de las funciones previamente ejercidas por la Secretaría de Planificación.

2. Actualización de indicadores para la toma de decisiones

Se mantendrán actualizados los indicadores estratégicos y operativos utilizados por la Máxima Autoridad para la toma de decisiones, asegurando que reflejen de manera precisa el desempeño institucional y las necesidades de mejora continua.

Responsables: Gabinete Técnico, Coordinación del Comité de Control Interno.

Plazo: Permanente.

Acciones realizadas: Se ha desarrollado un **tablero de indicadores en la intranet**, disponible para todos los funcionarios y para la Máxima Autoridad, que permite monitorear de manera continua los indicadores estratégicos y operativos.

Esta herramienta facilita la **toma de decisiones basada en información actualizada**, asegurando que los indicadores reflejen el desempeño institucional y las necesidades de mejora continua, en cumplimiento de las acciones establecidas por el Gabinete Técnico y la Coordinación del Comité de Control Interno.

3. Auditorías del Sistema de Control Interno

Se ejecutarán auditorías periódicas del Sistema de Control Interno en conformidad con la Norma de Requisitos Mínimos – MECIP 2015, asegurando que:

La planificación y ejecución de las auditorías se realicen con base en el estado, importancia y riesgos de los procesos y áreas a evaluar.

Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL



Se cumplan estrictamente los procedimientos establecidos para garantizar la objetividad y efectividad de las auditorías.

Se mantenga informada a la Máxima Autoridad sobre los resultados de las auditorías, los Planes de Mejoramiento y el seguimiento a su cumplimiento.

Responsable: **Auditoría Interna.**

Plazo: Permanente.

Acciones realizadas: La Auditoría Interna ha ejecutado las auditorías periódicas del Sistema de Control Interno conforme a la Norma de Requisitos Mínimos – MECIP 2015, asegurando la planificación basada en riesgos y la aplicación de procedimientos establecidos para garantizar objetividad y efectividad.

Los **informes de auditoría**, incluyendo los Planes de Mejoramiento y el seguimiento a su cumplimiento, son **remitidos a la Máxima Autoridad**, permitiendo la identificación de oportunidades de mejora y la toma de decisiones basada en resultados.

5- CONTROL PARA LA MEJORA

COMPONENTE DE CONTROL PARA LA MEJORA	A.1	1 ANALISIS CRITICO
	A.2	2 MEJORA CONTINUA

Acciones emanadas de anteriores revisiones:

1-Seguimiento y verificación del cumplimiento de mejoras

Se instruye a todos los responsables designados en este documento a tomar las medidas necesarias para garantizar que, en la próxima revisión, se pueda verificar el cumplimiento de las instrucciones de mejora establecidas en cada uno de los componentes, principios y elementos del Sistema de Control Interno.

Responsable: **Todas las áreas afectadas.**

Fecha de revisión: Diciembre 2025.

Acciones realizadas: En cumplimiento de la instrucción, cada responsable designado ha ejecutado las acciones de mejora asignadas en los distintos componentes, principios y elementos del Sistema de Control Interno.

Se han implementado mecanismos de autoevaluación periódica en cada área, permitiendo monitorear los avances y consolidar un informe de cumplimiento, que servirá como evidencia para la verificación en la próxima revisión programada para diciembre de 2025.

2- Cumplimiento de acciones de mejora derivadas de auditorías

Todas las áreas de la CONATEL deberán asegurar el cumplimiento de las acciones de mejora comprometidas en los Planes de Mejoramiento, derivados de los informes de auditorías internas y externas.

Responsable: **Todas las áreas afectadas.**

Fecha de revisión: Diciembre 2025.

Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL



Acciones realizadas: Todas las áreas de CONATEL han asegurado el **cumplimiento de las acciones de mejora** comprometidas en los Planes de Mejoramiento, derivados de los informes de auditorías internas y externas.

Las áreas han remitido los avances y evidencias correspondientes a Auditoría Interna, garantizando la trazabilidad de las acciones y su inclusión en la planificación operativa como parte del enfoque de mejora continua.

3-Socialización de Informes de Seguimiento

Se socializarán periódicamente los informes sobre el seguimiento de las instrucciones de mejora emitidas por la Máxima Autoridad, con el fin de asegurar su correcta implementación y posteriormente informar al Directorio sobre los avances.

Acciones realizadas: Se ha implementado un tablero de indicadores del Plan de Mejoramiento que permite la consulta y seguimiento de los avances por parte de todas las áreas responsables.

Esta herramienta facilita la socialización periódica de los informes, asegurando que los responsables comprendan las recomendaciones y su impacto en la gestión, y permite que la Auditoría Interna informe al Directorio sobre el cumplimiento de las instrucciones de mejora.

4- Capacitación y fortalecimiento del proceso de mejora continua

Se organizarán talleres instructivos dirigidos a todos los niveles de la institución, con el objetivo de fortalecer el conocimiento y la correcta implementación de los Planes de Mejoramiento y la cultura de mejora continua.

Responsables: **Gerencia de Capital Humano, Auditoría Interna, Coordinación del Comité de Control Interno.**

Plazo: Febrero 2025 – Diciembre 2025.

- a) **Cualquier necesidad de cambio en el sistema de control interno, incluyendo las necesidades de recursos.**

Acciones realizadas: Se han realizado talleres instructivos dirigidos a todos los niveles de la institución, enfocados en fortalecer el conocimiento y la correcta implementación de los Planes de Mejoramiento y la cultura de mejora continua.

Estas actividades permitieron abordar la **aplicación práctica de mejoras**, analizar experiencias exitosas dentro de la institución y considerar **las necesidades de cambio en el Sistema de Control Interno**, incluyendo recursos, asegurando la capacitación integral de los responsables y funcionarios.

Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL



B. VIGENCIA DE LA POLITICA DE CONTROL INTERNO

La Política de Control Interno de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones – CONATEL se encuentra actualizada y vigente, aprobada por el Directorio mediante la Resolución DIR N° 3163/2025, asegurando el alineamiento del Sistema de Control Interno con las Normas de Requisito Mínimos para el Sistema de Control Interno para Instituciones Públicas (MECIP).

Esta política constituye un referente normativo integral para el diseño, operación, evaluación y mejora permanente del Sistema de Control Interno, orientando la actuación de todos los funcionarios y áreas, e incluyendo su actualización periódica de acuerdo con los requerimientos institucionales y las mejores prácticas de gestión pública.

C. CAMBIOS EN EL CONTEXTO EXTERNO E INTERNO QUE SEAN PERTINENTES AL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO, INCLUYENDO SU DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico Institucional 2025-2029 de la CONATEL fue aprobado por Resolución Dir N°, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y vinculado a los recursos necesarios para su ejecución.

C.1- Cambios Externos Relevantes para CONATEL

1. Avances en la transición digital de la televisión y gestión del espectro

Paraguay está acelerando la **migración de televisión analógica a digital**, con un plan nacional para completar el apagón analógico hacia 2029, liberando así espectro radioeléctrico para nuevos servicios y tecnologías. Esto representa un cambio tecnológico y regulatorio de gran impacto en el sector.

2. Modificaciones al Plan Nacional de Atribución de Frecuencias (PNAF)

CONATEL actualizó el PNAF para facilitar la implementación de **tecnología 5G**, redefiniendo cómo se asignan las frecuencias en la banda de 3.300–3.700 MHz, lo que influye directamente en su regulación y planificación estratégica.

3. Proceso de licitación para despliegue de 5G

El regulador otorgó **licencias para la prestación de servicio con tecnología 5G**, marcando un paso importante hacia una nueva generación de servicios de telecomunicaciones.

4. Talleres y eventos internacionales sobre telecomunicaciones

Paraguay ha sido sede de eventos de alto nivel en telecomunicaciones con expertos de más de 30 países, lo que genera impulso tecnológico, networking y actualización de mejores prácticas regulatorias (por ejemplo, sobre 5G, IA y ciberseguridad).

5. Nuevos estándares técnicos y homologación de dispositivos

Se aprobó una normativa técnica que establece requisitos de conformidad para dispositivos

Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL



móviles (homologación), alineándolos con estándares internacionales, lo cual afecta la clasificación de equipos conectados en el país.

C.2 Cambios Internos Relevantes

1. Publicación de Noticias Institucionales en la Web Oficial: En la página oficial de CONATEL se observa una actualización constante de comunicados de prensa y actividades institucionales (por ejemplo, fortalecimiento de relaciones internacionales, eventos sobre telecomunicaciones y avances tecnológicos), lo cual refleja una mayor transparencia en la comunicación interna y externa.
2. Mayor Enfoque en 5G y Acceso a Internet de Alta Velocidad: Internamente, la institución ha venido adaptando su planificación regulatoria y operativa para priorizar la adopción de 5G, lo que implica reorganización de procesos internos, mecanismos de control, planificación estratégica y evaluación de impacto tecnológico.

D. INFORMACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO DEL CONTROL INTERNO, INCLUIDAS LAS TENDENCIAS E INDICADORES RELATIVOS A:

D.1 Evolución de planes y objetivos institucionales: CONATEL ha venido actualizando sus planes y objetivos institucionales en función de las necesidades regulatorias, tecnológicas y estratégicas del sector de telecomunicaciones en Paraguay. De forma reciente, la institución presentó su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2029, aprobado por resolución el 30 de diciembre de 2024, el cual está alineado con los objetivos públicos nacionales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, y propone revisiones periódicas semestrales y anuales para permitir ajustes dinámicos conforme a los resultados de seguimiento.

Además, CONATEL ha impulsado y participado en el Plan Nacional de Telecomunicaciones 2021-2025, que apunta a ampliar cobertura, penetración y calidad de los servicios de telecomunicaciones en todo el país, promoviendo la transformación digital y el aprovechamiento de tecnologías emergentes.

La institución también mantiene definidos sus objetivos institucionales que incluyen, entre otros: controlar y monitorear el espectro radioeléctrico, fomentar la universalización de acceso a servicios, promover inversiones y competencia leal, fortalecer el talento humano y establecer sistemas integrados de gestión y mejora continua.

Estos planes y objetivos reflejan una evolución constante del direccionamiento estratégico de CONATEL para responder eficazmente a los desafíos del entorno, incorporar nuevas prioridades tecnológicas y regulatorias, y alinear su gestión con los lineamientos de política pública y desarrollo nacional.

D.2 Seguimiento y resultados de las mediciones: La CONATEL mantiene disponibles series de indicadores de desarrollo de las telecomunicaciones, tales como cobertura de servicios y matriz de indicadores del Plan Nacional de Telecomunicaciones, que permiten comparar resultados por periodos y evaluar la evolución de metas estratégicas y operativas. Además ha implementado mecanismos sistemáticos para el seguimiento y la presentación de resultados de mediciones e indicadores relevantes, que son utilizados tanto para la supervisión regulatoria

Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL



como para la toma de decisiones institucionales. Entre estos mecanismos se destaca la existencia de plataformas públicas de medición, como el sitio de resultados de mediciones de intensidad de campo electromagnético, que muestra datos en tiempo real provenientes de la red de estaciones de monitoreo de la institución.

Este seguimiento continuo de resultados y mediciones —incluyendo datos de cobertura, calidad de servicio y otros parámetros regulados— es reportado periódicamente en medios institucionales y sirve de insumo para la evaluación de desempeño institucional, la definición de acciones de mejora y la rendición de cuentas ante la Máxima Autoridad y otras instancias pertinentes.

D.3 Resultados de las auditorías internas y externas: Por Resolución Dir. N° 2980/24, se aprueba el Plan y Cronograma Anual de Trabajo de la Auditoría Interna para el Ejercicio 2025. Del Plan y Cronograma anual de trabajo se ha dado cumplimiento al 100% de lo planificado.

Durante el Ejercicio 2025 se realizaron 14 Auditorías Internas de Gestión y Financiera, que derivaron en Planes de Mejoramiento Funcionales, de los cuales 12 planes se encuentran en proceso de ejecución y 2 planes de mejoramiento con un avance del 100%, por parte de los responsables comprometidos. También se llevaron a cabo en el departamento de Auditoría de Gestión dos auditorías de seguimiento: una en el primer semestre y otra en el segundo semestre, cuyos informes se alzaron al SIAGPE y se informaron a la MAI.

Se han elaborado los informes semestrales de cumplimiento de las recomendaciones y cumplimiento de los planes de mejoramiento de primer y segundo semestre correspondiente ejercicio 2025 (se adjuntan en formato digital), en el cual se aprecia el Nivel de observancia de los compromisos asumidos por las dependencias auditadas y se solicita al Directorio instruir a todas las dependencias de la CONATEL que deben cumplir con los Planes de mejoramiento surgidos de las auditorías practicadas, a fin de que sean culminados en el plazo establecido.

Para el ejercicio 2025, la Auditoría Interna ha incluido en su Plan y Cronograma de Trabajos Anual la Auditoría al Sistema de Control Interno de la NRM – MECIP 2015, a fin de evaluar el Grado de Implementación del MECIP, los cuales fueron aprobados por la Máxima Autoridad a través de la Resolución Dir 2980/2025.

En el mes de abril del 2025, la Contraloría General de la República, emitió; Informe de Evaluación de la Efectividad del Sistema de Control Interno en la Comisión Nacional de Telecomunicaciones, y a los efectos de subsanar las observaciones emanadas de la misma, se ha realizado un Taller de Capacitación para Líderes y Miembros del Equipo MECIP, además, la elaboración de un Plan de Mejoramiento Institucional del Sistema de Control Interno cumpliendo lo que establece la Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno Institucional – MECIP: 2015, que fuera elaborado con las distintas áreas afectadas.

D.4 Retroalimentación de los grupos de interés: La CONATEL mantiene mecanismos de retroalimentación con sus grupos de interés, tanto internos como externos, mediante la publicación de procesos de consulta pública en su página institucional, en los cuales se invita a la ciudadanía, a operadores del mercado y a otros actores a enviar comentarios, sugerencias o

Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL



aportes sobre propuestas regulatorias antes de su aprobación final. Esto incluye, por ejemplo, consultas públicas sobre la modificación de reglamentos de calidad de servicio y sobre bases y condiciones para licitaciones vinculadas a tecnologías como 5G, Televisión y Radiodifusión, donde los interesados pueden remitir observaciones a correos específicos habilitados por la institución.

Además, CONATEL dispone de canales de atención al público y reclamos para que los usuarios de servicios de telecomunicaciones expresen sus consultas y denuncias, contribuyendo así a recuperar información directa de los ciudadanos y otros sectores interesados para ajustar políticas y procedimientos regulatorios.

D.5 Cuestiones relativas a los proveedores e instituciones externas, y a otras partes interesadas pertinentes: La CONATEL mantiene interacción permanente con proveedores, instituciones externas y otras partes interesadas, tanto en procesos de contratación como en cooperación interinstitucional, lo cual contribuye a la gestión regulatoria y operativa de la entidad.

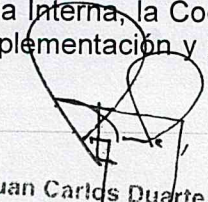
En lo referente a proveedores, la institución lleva adelante procesos de contratación y licitaciones públicas para servicios técnicos, soporte de sistemas, conectividad y suministros, los cuales están publicados y gestionados a través del portal de contrataciones públicas, garantizando transparencia y participación de oferentes nacionales, el Área encargada de ser nexo entre la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas y la Comisión Nacional de Telecomunicaciones es el la Gerencia Operativa de Contrataciones, que se encarga de gestionar los procesos de licitaciones y compras regidas por la Ley 7021/2022 y sus reglamentaciones regularmente emitidas por la DNCP.

En cuanto a la vinculación con otras instituciones, CONATEL ha suscrito convenios de cooperación interinstitucional, como el firmado con la Comisión Nacional de la Competencia (CONACOM) para intercambio de información, capacitación y asistencia técnica, fortaleciendo la coordinación con organismos externos vinculados al ámbito regulatorio.

Asimismo, la relación con prestadores de servicios de telecomunicaciones, operadores y usuarios finales se plasma en informes institucionales y reuniones con comisiones legislativas, en las cuales CONATEL reporta datos y avances sobre la supervisión de prestadoras y situación del mercado, lo que demuestra que se atienden las expectativas y necesidades de partes interesadas externas relacionadas con el cumplimiento de su misión.

Estos vínculos con proveedores, instituciones públicas y otros actores del sector permiten integrar las perspectivas de partes interesadas en la toma de decisiones, planificación y ejecución de acciones de mejora institucional.

D.6 Adecuación de los recursos requeridos para mantener un sistema de control interno eficaz: La CONATEL ha venido adecuando de manera progresiva los recursos humanos, tecnológicos y organizacionales necesarios para sostener un Sistema de Control Interno eficaz. En este sentido, se ha fortalecido la asignación de responsabilidades a las áreas involucradas, asegurando la participación de la Auditoría Interna, la Coordinación del Comité de Control Interno y las dependencias operativas en la implementación y seguimiento de acciones de mejora.



Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL



Asimismo, se han incorporado herramientas tecnológicas, como el uso de la intranet institucional y tableros de indicadores, que facilitan el monitoreo, la trazabilidad de los planes de mejoramiento y la disponibilidad de información para la toma de decisiones de la Máxima Autoridad.

En cuanto a los recursos humanos, se han desarrollado capacitaciones y talleres orientados al fortalecimiento de la cultura de control interno y mejora continua, lo que contribuye a una mejor utilización de los recursos existentes y a la sostenibilidad del sistema.

D.7 El desempeño de los procesos y la conformidad de los productos y servicios;

La CONATEL realiza el seguimiento del desempeño de sus procesos institucionales mediante indicadores estratégicos y operativos, lo que permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos y la conformidad de los productos y servicios brindados. Este seguimiento facilita la detección oportuna de desviaciones, la aplicación de acciones correctivas y la mejora continua de la gestión.

Asimismo, la estandarización y documentación de los procesos, junto con los controles internos implementados, contribuyen a asegurar que los productos y servicios se ajusten a los requisitos normativos, regulatorios y a las necesidades de los usuarios y partes interesadas. Los resultados del seguimiento son puestos a conocimiento de la Máxima Autoridad, sirviendo como insumo para la toma de decisiones y el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.

E. LA EFICACIA DE LAS ACCIONES TOMADAS PARA EL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS

Durante el ejercicio 2025, se fortaleció la gestión de riesgos mediante la **aprobación de la Guía Metodológica de Administración de Riesgos y Controles – Versión 3**, aprobada por Resolución N°3426/2025, con el objetivo de brindar mayor claridad y uniformidad a los funcionarios en la identificación, evaluación, tratamiento y seguimiento de los riesgos.

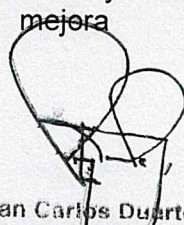
Esta actualización permitió mejorar la comprensión y aplicación de los controles, facilitando el monitoreo de la efectividad de las acciones de mitigación y contribuyendo a la mejora continua del Sistema de Control Interno. Los resultados del seguimiento son comunicados a la Máxima Autoridad para la toma de decisiones.

F. LA GESTION DE LOS PROGRAMAS DE MEJORA Y LAS NUEVAS OPORTUNIDADES DE MEJORA POTENCIALES

La CONATEL gestiona los programas de mejora de manera sistemática, a partir de los resultados de auditorías internas y externas, evaluaciones del Sistema de Control Interno, seguimiento de indicadores y análisis de riesgos institucionales. Estas acciones se consolidan en Planes de Mejoramiento, con responsables, plazos definidos y mecanismos de seguimiento.

El monitoreo del avance de los planes de mejora se realiza mediante herramientas digitales disponibles en la intranet institucional, lo que permite asegurar la trazabilidad, el control oportuno y la comunicación de los resultados a la Máxima Autoridad para la toma de decisiones.

Asimismo, como resultado del análisis continuo de la gestión institucional, se identifican nuevas oportunidades de mejora, vinculadas principalmente al fortalecimiento de los procesos, la optimización del uso de recursos, la mejora de los canales de comunicación interna, la modernización tecnológica y el fortalecimiento de la gestión de riesgos. Estas oportunidades son incorporadas progresivamente en la planificación operativa y estratégica, promoviendo una cultura de mejora continua.


Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL



G- ELEMENTOS DE SALIDA DEL ANÁLISIS CRÍTICO POR LA DIRECCION

Las oportunidades de mejora continua por componente

COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

1. Gestión de canales de comunicación y material informativo

Instrucción: Fortalecer los canales de denuncias, quejas y sugerencias mediante campañas de difusión y evaluación de su efectividad, y actualizar el material informativo institucional con ejemplos prácticos y códigos QR que faciliten su acceso y comprensión por todos los funcionarios.

Responsables: Coordinación del Comité de Control Interno MECIP, División de Comunicación Social.

Plazo: Febrero 2026 – noviembre 2026

2. Fortalecer la cultura ética institucional

Instrucción: Mediante la implementación de mecanismos de seguimiento de los acuerdos y compromisos éticos, asegurando que todos los funcionarios conozcan, comprendan y apliquen el Código de Ética en sus actividades diarias.

Responsables: Comité de Ética

Plazo: Febrero 2026 – noviembre 2026

3. Monitorear la transparencia y la rendición de cuentas

Instrucción: En todos los procesos estratégicos y operativos, asegurando que las decisiones de la máxima autoridad y del Directorio estén alineadas con la normativa vigente y con los principios de buena gobernanza.

Responsables: Comité de Buen Gobierno

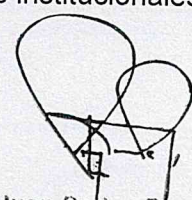
Plazo: Febrero 2026 – noviembre 2026

4. Garantizar la adecuación de recursos y competencias

Instrucción: Mediante la actualización de Organigrama, los perfiles de cargo, capacitación continua y evaluación de desempeño, de manera que el funcionario tenga las capacidades necesarias para cumplir eficientemente con los objetivos institucionales.

Responsables: Gerencia de Capital Humano

Plazo: Febrero 2026 – noviembre 2026



Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL



COMPONENTE DE CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN

1. **Direccionamiento Estratégico**

Instrucción: Mantener informado al Directorio sobre el avance del Plan Estratégico Institucional (PEI) mediante reportes estructurados con indicadores de desempeño, análisis de riesgos y oportunidades de mejora, asegurando que la toma de decisiones sea oportuna y alineada con la misión y visión institucional.

Responsables: Coordinación del Gabinete Técnico, Gerencia de Planificación.

Plazo: Permanente

2. **Gestión por Procesos**

Instrucción: Fortalecer la implementación y seguimiento del Sistema de Gestión por Procesos con enfoque basado en riesgos, garantizando eficiencia, mejora continua y cumplimiento de los formatos aprobados, mediante reuniones periódicas, auditorías internas y capacitaciones a los responsables de cada proceso.

Responsables: Todas las áreas de la Institución

Plazo: Permanente

3. **Estructura Organizacional**

Instrucción: Asegurar la adecuación de la estructura organizacional mediante la actualización de perfiles de cargo, definición de funciones y responsabilidades, y comunicación efectiva a todos los colaboradores, para garantizar coherencia con el Mapa de Procesos y cumplimiento de la Norma de Requisitos Mínimos.

Responsable: Gerencia de Capital Humano

Plazo: Según cronograma

4. **Identificación de Riesgos**

Instrucción: Implementar un proceso continuo de identificación, evaluación y seguimiento de riesgos estratégicos, integrando las amenazas y oportunidades al Sistema de Control Interno y presentando informes periódicos al Directorio con las medidas de mitigación adoptadas.

Responsables: Auditoría Interna, Coordinación del Comité de Control Interno

Plazo: Permanente

COMPONENTE DE CONTROL DE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Verificación continua de la aplicación de formatos, controles, procedimientos y políticas

Instrucción: Verificar permanentemente la vigencia y correcta aplicación de los formatos, controles, procedimientos y políticas de cada proceso y subproceso. Se implementará una metodología de auditoría interna periódica para evaluar eficacia y eficiencia, y los responsables de cada proceso asegurarán la difusión y uso obligatorio de los procedimientos y flujogramas disponibles en la herramienta digital, garantizando comprensión en todos los niveles.

Responsables: Todas las áreas dueñas de Macroprocesos, Procesos y Subprocesos, Coordinación del Comité de Control Interno

Plazo: Permanente

2. Implementación de Políticas del Sistema de Información



Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL

Instrucción: Implementar y monitorear las Políticas del Sistema de Información, asegurando seguridad, acceso y uso adecuado de la información. Se evaluará la efectividad mediante indicadores y auditorías internas, integrando los procedimientos digitales por área y flujogramas operativos para que los funcionarios los utilicen como guía práctica en sus actividades.

Responsables: Departamento de Informática, Gerencia Internacional e Interinstitucional, Dueños de Macroprocesos, Procesos y Subprocesos

Plazo: Febrero 2026 – Julio 2026

3. Implementación del Manual Estratégico de Comunicación

Instrucción: Ejecutar el Manual Estratégico de Comunicación, estableciendo políticas y mecanismos para una comunicación interna y externa clara y oportuna. Se incluirá la obligatoriedad del uso de flujogramas y procedimientos digitales relacionados con los canales de comunicación, asegurando que todos los funcionarios conozcan el flujo de información y reporten oportunamente los resultados al Directorio y a la Máxima Autoridad.

Responsable: División de Comunicación Social

Plazo: Julio 2026 – Diciembre 2026

4. Evaluación del Plan de Capacitación y Desempeño

Instrucción: Dar seguimiento al Plan de Capacitación y a los informes de evaluación de desempeño, implementando indicadores de impacto y vinculación con planes de desarrollo profesional. Se promoverá el uso práctico de los procedimientos y flujogramas digitales durante las capacitaciones para fortalecer la comprensión de los procesos institucionales y mejorar la aplicación diaria.

Responsable: Gerencia de Capital Humano

Plazo: Marzo 2026 – Diciembre 2026

5. Cumplimiento del procedimiento de Rendición de Cuentas al Ciudadano

Instrucción: Garantizar la aplicación del procedimiento de Rendición de Cuentas al Ciudadano, elaborando informes estandarizados, implementando herramientas digitales para el acceso ciudadano y evaluando el impacto en la percepción de la ciudadanía, incluyendo audiencia pública. Se asegurará que los funcionarios utilicen los procedimientos y flujogramas digitales de rendición de cuentas como guía para estandarizar los procesos y reportes.

Responsable: Unidad de Acceso a la Información y Anticorrupción

Plazo: Junio 2026 – Diciembre 2026



Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL

COMPONENTE DE CONTROL DE EVALUACIÓN

1. Evaluación del cumplimiento de indicadores y requisitos normativos

Instrucción: Informar periódicamente sobre el cumplimiento de los indicadores estratégicos y operativos, asegurando su alineación con la Norma de Requisitos Mínimos – MECIP 2015. Se implementará un mecanismo de revisión periódica y un tablero de indicadores interactivo, integrando los procedimientos y flujogramas digitales disponibles por área, para garantizar eficacia, trazabilidad y comprensión de los resultados por todos los funcionarios.

Responsable: Coordinación del Comité de Control Interno

Plazo: Según cronograma establecido en los Planes

2. Actualización de indicadores para la toma de decisiones

Instrucción: Mantener actualizados los indicadores estratégicos y operativos para la Máxima Autoridad, incorporando nuevas métricas conforme a la evolución de la estrategia institucional y cambios del entorno. Se capacitará al personal en interpretación y uso de indicadores y se fomentará la consulta activa de los procedimientos y flujogramas digitales, mejorando la accesibilidad y utilidad de los reportes para la toma de decisiones.

Responsables: Gabinete Técnico, Coordinación del Comité de Control Interno

Plazo: Permanente

3. Auditorías del Sistema de Control Interno

Instrucción: Ejecutar auditorías periódicas del Sistema de Control Interno, asegurando planificación basada en riesgos, cumplimiento de procedimientos y reporte de hallazgos a la Máxima Autoridad. Se integrará el uso obligatorio de herramientas digitales, procedimientos y flujogramas, para dar seguimiento eficiente a los Planes de Mejoramiento y generar informes claros con recomendaciones accionables.

Responsable: Auditoría Interna

Plazo: Permanente

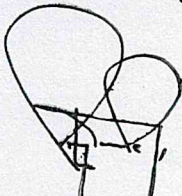
COMPONENTE DE CONTROL PARA LA MEJORA

1. Seguimiento y verificación del cumplimiento de mejoras

Instrucción: Garantizar que todas las áreas responsables implementen las instrucciones de mejora establecidas en cada componente, principio y elemento del Sistema de Control Interno. Se incorporarán mecanismos de autoevaluación periódica, consolidación de informes digitales y uso de flujogramas y procedimientos digitales para facilitar la verificación del cumplimiento.

Responsable: Todas las áreas afectadas

Fecha de revisión: Diciembre 2026



Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL



2. Cumplimiento de acciones de mejora derivadas de auditorías

Instrucción: Asegurar que todas las áreas cumplan con las acciones de mejora de los Planes de Mejoramiento derivados de auditorías internas y externas. Se implementará un sistema de trazabilidad digital, con reportes periódicos y vinculación de la mejora continua a la planificación operativa de cada área.

Responsable: Todas las áreas afectadas

Fecha de revisión: Diciembre 2026

3. Socialización de informes de seguimiento

Instrucción: Socializar periódicamente los informes sobre el seguimiento de las instrucciones de mejora emitidas por la Máxima Autoridad, facilitando la comprensión y aplicación de las recomendaciones. Se integrará el uso de plataformas digitales y procedimientos interactivos, y se establecerán reuniones de seguimiento para evaluar avances y retroalimentar al Directorio.

Responsable: Auditoría Interna

Fecha de revisión: Diciembre 2026

4. Capacitación y fortalecimiento del proceso de mejora continua

Instrucción: Organizar talleres y capacitaciones dirigidos a todos los niveles, fortaleciendo la implementación de los Planes de Mejoramiento y la cultura de mejora continua. Se priorizará la práctica mediante procedimientos y flujogramas digitales, estudios de caso internos y la evaluación de la efectividad de los talleres mediante encuestas y análisis de desempeño posterior.

Responsables: Gerencia de Capital Humano, Auditoría Interna, Coordinación del Comité de Control Interno

Plazo: Febrero 2026 – Diciembre 2026

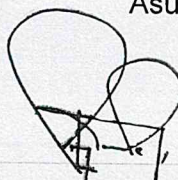
Conservación y revisión de necesidades del Sistema de Control Interno:

Se deberá conservar y mantener actualizada toda instrucción relacionada con el Sistema de Control Interno, incluyendo las necesidades de recursos humanos, tecnológicos y materiales. La institución debe garantizar su disponibilidad para consultas, auditorías y revisiones, asegurando que cualquier ajuste, actualización o requerimiento de recursos quede registrado y respaldado de manera formal.

Responsables: Todas las áreas de la Institución, Coordinación del Comité de Control Interno

Plazo: Permanente

Asunción, 05 de febrero del 2026



Ing. Juan Carlos Duarte Duré
Presidente
CONATEL

