

Artículo Original/ Original Article

La Auditoría interna y su incidencia en la transparencia de la gestión del talento humano en el sector público a la luz de la Ley N° 7445/2025
Internal audit and its impact on the transparency of human talent management in the public sector in light of Law N° 7445/2025

***Norma López Vda. de Delvalle¹  Alejandro Isasa Figueredo¹ **

María Alejandra Rolón González¹ 

¹Universidad Autónoma de Encarnación, Unidad de Posgrado e Investigación, Maestría en Auditoría. Encarnación, Paraguay.

Correspondiente: normadel2010@hotmail.com

Para citar este artículo:

López Vda. De Delvalle, N., Isasa Figueredo, A. y Rolón González, M. A. (2026). La Auditoría interna y su incidencia en la transparencia de la gestión del talento humano en el sector público a la luz de la Ley N° 7445/2025. *UCOM Scientia*, 4(2), 13-38.

Fecha de recepción: 26/06/2026

Fecha de aceptación: 13/08/2026

Resumen

El objetivo del estudio fue analizar la incidencia de la auditoría interna en la transparencia de la gestión del talento humano, a partir de la percepción de funcionarios de instituciones públicas dependientes del Poder Ejecutivo de Paraguay, en el marco de la Ley N.º 7445/2025. La investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto, con diseño no experimental, transversal y alcance descriptivo. Para el componente cuantitativo, se aplicó una encuesta estructurada a una muestra no probabilística e intencional de 93 funcionarios públicos vinculados con áreas de contabilidad, presupuesto, auditoría, administración y gestión institucional. El componente cualitativo comprendió entrevistas semiestructuradas a tres informantes clave de las áreas de talento humano, auditoría interna y coordinación financiera de una institución pública cuya identidad se mantiene en reserva. Los datos cuantitativos fueron procesados mediante estadística descriptiva, mientras que las respuestas cualitativas fueron examinadas mediante análisis de contenido. Los resultados muestran que el 82 % de los participantes considera que la intervención de la auditoría interna contribuye a mejorar la transparencia institucional. Sin embargo, solamente el 13 % manifestó plena satisfacción respecto del acceso a la información, lo que evidencia una brecha en la comunicación institucional. Se concluye que la auditoría interna contribuye favorablemente a la transparencia de la gestión del talento humano; no obstante, su incidencia se ve limitada por

las deficiencias en el acceso a la información y en la comunicación institucional.

Palabras clave: Auditoría interna; transparencia; talento humano; gestión pública.

Abstract

The objective of the study was to analyze the impact of internal auditing on transparency in human talent management, based on the perceptions of employees from public institutions under the Executive Branch of Paraguay, within the framework of Law No. 7445/2025. The research was conducted using a mixed-methods approach, with a non-experimental, cross-sectional design and a descriptive scope. For the quantitative component, a structured survey was administered to a non-probability purposive sample of 93 public employees working in areas related to accounting, budgeting, auditing, administration, and institutional management. The qualitative component consisted of semi-structured interviews with three key informants from the areas of human talent management, internal auditing, and financial coordination within a public institution whose identity remains confidential. Quantitative data were processed using descriptive statistics, while qualitative responses were examined through content analysis. The results show that 82 % of the participants believe that internal auditing contributes to improving institutional transparency. However, only 13 % reported being fully satisfied with access to information, revealing a gap in institutional communication. It is concluded that internal auditing contributes positively to transparency in human talent management; nevertheless, its impact is limited by deficiencies in access to information and institutional communication.

Keywords: Internal auditing; transparency; human talent; public management.

1. Introducción

La administración pública paraguaya atraviesa un proceso de cambio orientado a mejorar la profesionalización del servicio civil y la transparencia en la gestión institucional. Sin embargo, estos avances todavía conviven con prácticas administrativas tradicionales y con debilidades en los mecanismos de control, especialmente en los procesos relacionados con el ingreso, la evaluación y la permanencia de los funcionarios públicos. Al respecto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2018) señala que Paraguay ha impulsado reformas dirigidas a fortalecer la contratación meritocrática, la transparencia y la evaluación del desempeño, aunque todavía persisten dificultades para consolidar estos cambios en toda la administración pública. Esta situación demuestra que la aprobación de nuevas normas, por sí sola, no garantiza una gestión basada en el mérito, la idoneidad y la rendición de cuentas.

En el ámbito nacional, la Contraloría General de la República desempeña una función relevante en la evaluación de los sistemas de control interno de las instituciones públicas. Durante el año 2025, este organismo realizó 477 evaluaciones sobre la implementación de la Norma de Requisitos Mínimos del sistema de control interno, instrumento orientado a fortalecer la gestión pública, la integridad, la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua de los procesos institucionales (Contraloría General de la República [CGR], 2025).

A partir de este contexto, el presente estudio tuvo como objetivo analizar la incidencia de la auditoría interna en la transparencia de la gestión del talento humano, considerando la percepción de funcionarios de instituciones públicas dependientes del Poder Ejecutivo de Paraguay. Para ello, se examinaron aspectos relacionados con la claridad, el acompañamiento y la trazabilidad de los procesos de selección y evaluación del desempeño, con el propósito de identificar posibles diferencias entre el cumplimiento formal de la normativa y la experiencia de los funcionarios. Asimismo, mediante entrevistas a informantes clave de las áreas de talento humano, auditoría interna y coordinación financiera de una institución pública, se buscó profundizar en la aplicación de la Ley N° 7445/2025 y complementar la información obtenida a través de la encuesta. De esta manera, la investigación procuró aportar una comprensión más amplia del papel que desempeña la auditoría interna en el fortalecimiento de la transparencia y de la gestión del talento humano en el sector público.

En ese mismo sentido, el fortalecimiento de la auditoría interna no debe entenderse solamente como el cumplimiento de un requisito administrativo. Su función también se relaciona con la mejora de los procesos de control, la toma de decisiones y la credibilidad institucional. El Instituto de Auditores Internos [IIA] (2024) afirma que la auditoría interna contribuye al fortalecimiento de la gobernanza, la gestión de riesgos y los controles, además de favorecer la confianza de las partes interesadas y la capacidad de las organizaciones para servir al interés público. Desde esta perspectiva, su adecuada implementación en las instituciones públicas puede constituir un apoyo importante para la transparencia y la legitimidad de la gestión estatal.

La administración pública paraguaya atraviesa actualmente un proceso de transición institucional, marcado por la promulgación de la Ley N° 7445/2025, de la Función Pública y del Servicio Civil. Esta normativa establece disposiciones generales que rigen la función pública, regula la carrera del servicio civil y promueve la profesionalización de los servidores públicos, con el propósito de alcanzar mayores niveles de eficiencia, eficacia, así como de ofrecer servicios oportunos y de calidad. Asimismo, incorpora principios y criterios relacionados con el ingreso, la permanencia, la promoción y la evaluación del desempeño, orientados a fortalecer una gestión basada en el mérito y la

idoneidad (Congreso de la Nación Paraguay, 2025). En este escenario, la auditoría interna puede adquirir especial relevancia como mecanismo de control y seguimiento de los procedimientos vinculados con la gestión del talento humano, en concordancia con su función de evaluar los controles, identificar riesgos y formular recomendaciones orientadas a la mejora de los procesos institucionales (IIA, 2024).

Desde el ámbito científico, Chávez Ordinola et al. (2025) realizaron una revisión sistemática de investigaciones publicadas entre 2017 y 2024 sobre la gestión del recurso humano en el sector público. Los autores concluyeron que una adecuada gestión del personal no solo favorece el funcionamiento eficiente de las entidades estatales, sino que también influye en la satisfacción de los funcionarios, la calidad de los servicios públicos y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Estos hallazgos permiten comprender que los procedimientos relacionados con el ingreso, la evaluación y el desarrollo del personal no constituyen únicamente actividades administrativas, sino elementos que inciden en el desempeño general de las instituciones públicas.

En relación con la auditoría interna en el sector público, Ofori y Lu (2018) evaluaron su funcionamiento mediante una encuesta aplicada a 100 funcionarios pertenecientes a ocho organizaciones públicas de la Asamblea Metropolitana de Accra, en Ghana. Los resultados mostraron que las unidades de auditoría interna concentran gran parte de su labor en la verificación del cumplimiento normativo y en la detección de errores, mientras que su participación en la gestión de riesgos y en la evaluación de los programas institucionales era más limitada. Este antecedente evidencia que la ampliación del papel de la auditoría interna hacia una función preventiva y orientada a la mejora de la gestión continúa siendo un desafío para las instituciones públicas.

En el contexto paraguayo, Vargas-Ferreira et al. (2022) analizaron la situación de la transparencia en instituciones públicas mediante un estudio exploratorio-descriptivo, transversal y con enfoque mixto. Los resultados mostraron avances en la disponibilidad de información institucional y en la rendición de cuentas a través de los portales oficiales; sin embargo, también identificaron limitaciones en la adaptación de las instituciones a los mecanismos de participación ciudadana. Este antecedente demuestra que la publicación formal de información constituye un avance importante, pero no garantiza por sí sola una relación plenamente transparente entre las instituciones públicas y la ciudadanía.

En este proceso de transformación, la auditoría interna ha ampliado progresivamente su campo de actuación. Su función ya no se limita a la revisión de documentos contables o al control posterior de las operaciones, sino que también comprende la evaluación de la gestión de riesgos y de los controles institucionales. Esta evaluación permite que la auditoría interna contribuya, de manera preventiva, a identificar debilidades, formular recomendaciones y promover mejoras en los

procedimientos relacionados con la gestión del talento humano. En ese marco, su intervención puede favorecer una mayor trazabilidad de las decisiones vinculadas con el ingreso, la evaluación y la promoción de los funcionarios, siempre dentro de las competencias que le correspondan y sin sustituir las responsabilidades propias de las autoridades administrativas (IIA, 2024).

Asimismo, este cambio de enfoque otorga mayor relevancia a la auditoría interna dentro de los procesos relacionados con la gestión del talento humano. Su participación puede contribuir a verificar el cumplimiento de los procedimientos, a fortalecer la documentación de las decisiones y a reducir espacios de discrecionalidad en el ingreso, la evaluación y la promoción de los funcionarios. En este sentido, la trazabilidad permite dejar constancia de las actuaciones realizadas y facilita la revisión posterior de los criterios aplicados. No obstante, la auditoría interna no reemplaza a las autoridades responsables de adoptar decisiones administrativas, sino que evalúa los controles existentes y formula recomendaciones para mejorar su aplicación.

Por otra parte, la implementación de reformas orientadas a profesionalizar el servicio civil puede enfrentar resistencias institucionales y dificultades de adaptación. La OCDE (2018) advierte que en Paraguay persisten obstáculos para consolidar un sistema de empleo público moderno, transparente y basado en el mérito, y señala que la participación de las instituciones y de los propios funcionarios resulta necesaria para dar sostenibilidad a estos procesos. En este contexto, el control interno no debería ser entendido únicamente como una práctica fiscalizadora, sino también como un mecanismo orientado a acompañar la mejora de los procedimientos y favorecer una mayor comprensión de las nuevas exigencias administrativas.

A pesar de los aportes identificados, los antecedentes revisados para este estudio abordan principalmente la auditoría interna, la transparencia y la gestión del talento humano de manera separada. En el contexto paraguayo todavía es limitada la evidencia empírica que analice de manera conjunta cómo la auditoría interna incide en la transparencia de los procesos relacionados con el ingreso, la evaluación y la promoción de los funcionarios públicos, especialmente en el marco de la Ley N.º 7445/2025. Esta situación evidencia la necesidad de profundizar en dicha relación, considerando tanto la percepción de los funcionarios como la experiencia de actores vinculados directamente con la auditoría interna, la gestión del talento humano y la coordinación financiera.

2. Materiales y métodos

La investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto, con una estrategia concurrente, debido a que la encuesta y las entrevistas se aplicaron durante el mismo periodo. El componente cuantitativo permitió medir las percepciones de los funcionarios mediante una escala Likert y analizar la relación entre la auditoría interna y la transparencia de la gestión del talento humano. El componente cualitativo permitió profundizar en el fenómeno a partir de las experiencias y apreciaciones de informantes claves. Los resultados de ambos componentes fueron integrados para obtener una comprensión más amplia del objeto de estudio.

El estudio presentó un alcance descriptivo-correlacional, porque además de caracterizar las percepciones de los participantes examinó la relación estadística entre las variables auditoría interna y transparencia. Se adoptó un diseño no experimental, dado que las variables fueron observadas sin manipulación, y de corte transversal, porque la recolección de los datos se realizó en un único periodo durante el año 2026.

La población estuvo conformada por funcionarios públicos pertenecientes a distintas instituciones dependientes del Poder Ejecutivo de Paraguay. Debido a que no se contó con un registro consolidado que permitiera determinar con exactitud el tamaño total de la población, se trabajó con muestra no probabilística.

Para el componente cuantitativo, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. La muestra estuvo integrada por 93 funcionarios vinculados con áreas de contabilidad, presupuesto, auditoría, administración y gestión institucional, quienes participaron voluntariamente mediante la respuesta al cuestionario. Como criterio de inclusión, se consideró que los participantes pertenecieran a instituciones públicas dependientes del Poder Ejecutivo, estuvieran vinculados con las áreas señaladas y completaran el cuestionario. Se excluyeron las respuestas incompletas y aquellas que no corresponden al perfil definido para el estudio.

Para el componente cualitativo, se aplicó un muestreo no probabilístico e intencional. Se seleccionaron tres informantes clave de una institución pública cuya identidad se mantiene en reserva: un responsable del área de talento humano, un auditor interno y un coordinador financiero. La selección respondió a la relación directa de sus funciones con los procesos analizados.

Como criterio de inclusión, se consideró la relación directa de las funciones desempeñadas por los informantes con el objeto de estudio. Se excluyeron funcionarios cuyas tareas no estuvieran vinculadas con los procesos de auditoría interna, gestión del talento humano o coordinación financiera.



Debido al carácter no probabilístico de las muestras, los resultados describen las percepciones de los participantes y no pueden generalizarse a la totalidad del sector público paraguayo.

- Instrumentos y técnicas

Encuesta estructurada: Se aplicó, mediante Google Forms, un cuestionario de 11 ítems con opciones de respuesta en una escala Likert de cinco niveles (desde "Totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo"). Los ítems evaluaron la percepción de los funcionarios sobre la transparencia institucional, la claridad de los procesos de selección y evaluación, el acceso a la información, el acompañamiento de la auditoría interna, la aplicación de sus recomendaciones y su incidencia en la gestión del talento humano. El cuestionario fue presentado ante la Universidad Autónoma de Encarnación (UNAE), en el marco del proyecto de tesis, para su revisión y aceptación antes de su aplicación.

Entrevista semiestructurada: Se aplicó una guía de entrevista a tres informantes claves: un responsable del área de talento humano, un auditor interno y un coordinador financiero. Las preguntas estuvieron orientadas a conocer sus experiencias sobre la intervención de la auditoría interna, la transparencia de los procesos, el acceso a la información, la aplicación de las recomendaciones y la gestión del talento humano. La selección respondió a la relación directa de sus funciones con el objeto de estudio. Las entrevistas tuvieron un propósito complementario y permitieron profundizar en aspectos identificados mediante la encuesta, sin pretender generalizar sus apreciaciones a la totalidad del sector público. La guía de entrevista también fue presentada a la Universidad Autónoma de Encarnación (UNAE), en el marco del proyecto de tesis, para su revisión y aceptación antes de su aplicación.

- Procedimiento de análisis

Cuantitativo: Las respuestas del cuestionario fueron codificadas de acuerdo con una escala Likert de cinco niveles, asignándose valores del 1 al 5. Posteriormente, los datos fueron organizados y analizados mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar. Asimismo, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson para examinar la relación entre las variables auditoría interna y transparencia de la gestión del talento humano. Los resultados específicos del análisis estadístico se presentan en el apartado correspondiente.

Cualitativo: Las respuestas obtenidas mediante las entrevistas semiestructuradas fueron examinadas a través del análisis de contenido. La información fue organizada en categorías temáticas vinculadas con la implementación de la Ley N.º 7445/2025, los mecanismos de control y transparencia, el papel de la auditoría interna, el acceso a la información, la aplicación de las recomendaciones y las dificultades observadas en los procesos institucionales. Los hallazgos fueron presentados de manera narrativa, considerando las coincidencias, diferencias y aspectos complementarios expresados por los tres informantes clave.

Integración de los resultados: Los resultados cuantitativos y cualitativos fueron integrados mediante una estrategia concurrente. Las percepciones obtenidas a través de la encuesta fueron contrastadas con las experiencias y apreciaciones recogidas en las entrevistas, con el propósito de identificar coincidencias, diferencias y elementos que permitieran una comprensión más amplia de la incidencia de la auditoría interna en la transparencia de la gestión del talento humano.

3. Resultados

Los resultados de la encuesta muestran una percepción mayoritariamente positiva sobre el aporte de la auditoría interna en la transparencia institucional. El 82 % de los funcionarios administrativos manifestó que la intervención de la auditoría interna ha incidido en la mejora de la transparencia institucional, de acuerdo con el ítem 8 del cuestionario.

En las entrevistas, los informantes señalaron que la auditoría interna contribuye e a que los procesos sean más claros y estén mejor documentados. Asimismo, destacaron su función como mecanismo de control que favorece el cumplimiento de las normas y los procedimientos institucionales.

Los resultados de la encuesta muestran que la percepción sobre los procesos de selección y evaluación presenta opiniones diversas entre los participantes. El 27 % de los funcionarios administrativos manifestó una posición neutral respecto a la claridad de los procesos de selección (ítem 1), mientras que el 31 % expresó una valoración positiva sobre la transparencia de la evaluación del desempeño (ítem 2). No obstante, la presencia de respuestas neutrales y en desacuerdo evidencia que persisten dudas acerca de la objetividad de estos procesos.

En las entrevistas, los informantes señalaron que los concursos y las evaluaciones se desarrollan con mayor formalidad y respaldo documental. Sin embargo, también manifestaron que aún existen tensiones y resistencias en la aplicación práctica de estos procedimientos.

Los resultados de la encuesta muestran que el 65 % de los funcionarios administrativos manifestó que la auditoría interna acompaña regularmente los procesos de gestión del talento humano, de acuerdo con el ítem 6. Asimismo, el 63 % consideró efectiva la aplicación de la Ley N.º 7445/2025 en su institución, según el ítem 3.

En las entrevistas, los informantes señalaron que la auditoría interna realiza revisiones programadas de los procesos institucionales, especialmente en aspectos relacionados con los legajos y las contrataciones. Uno de los entrevistados también mencionó la revisión de pagos como parte de las actividades de verificación. Estas acciones se orientan a comprobar el cumplimiento de las disposiciones legales y de los procedimientos establecidos.

En cuanto al acceso suficiente a la información relacionada con la gestión del talento humano, 39 participantes (41,9 %) manifestaron su desacuerdo, mientras que 30 (32,3 %) adoptaron una posición neutral y 24 (25,8 %) expresaron su acuerdo.

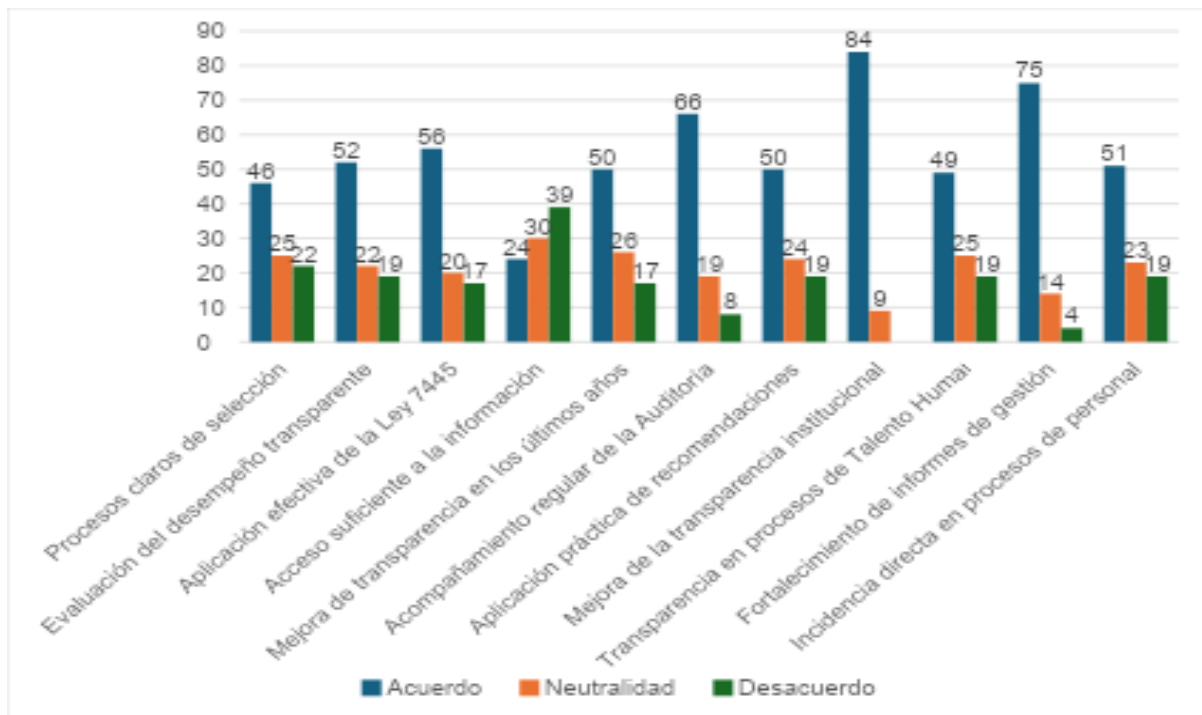
Estos resultados evidencian una percepción predominantemente desfavorable respecto a la disponibilidad de información institucional, ya que el desacuerdo constituye la respuesta con mayor frecuencia. Asimismo, el elevado porcentaje de respuestas neutrales sugiere que una parte importante de los funcionarios no percibe con claridad que disponga de información suficiente sobre los procesos vinculados con la gestión del talento humano.

Los hallazgos cualitativos complementan estos resultados, ya que los entrevistados señalaron limitaciones en la comunicación y difusión de la información relacionada con los procedimientos institucionales. En consecuencia, se evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos internos de comunicación y promover el acceso oportuno a información clara y suficiente sobre los procesos vinculados con la gestión del talento humano.

A partir de la encuesta y de las entrevistas se identificaron resistencias iniciales vinculadas a la carga de trabajo, las limitaciones de recursos y las costumbres organizacionales.

Las personas entrevistadas coincidieron en que estas resistencias tienden a disminuir mediante capacitaciones y acompañamiento técnico.

Gráfico 1. Percepción de la muestra encuestada sobre la incidencia de la auditoría interna en la transparencia de la gestión del talento humano



Análisis cuantitativo (Auditoría interna - transparencia en gestión del talento humano)

1. Codificación de la escala Likert

- Totalmente en desacuerdo = 1
- En desacuerdo = 2
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3
- De acuerdo = 4
- Totalmente de acuerdo = 5

2. Variables seleccionadas

- Variable X (Auditoría interna):
 - o Acompañamiento regular
 - o Aplicación de recomendaciones
 - o Contribución a la transparencia institucional

- Variable Y (Transparencia):
 - o Mejora de la transparencia en la gestión de personal
 - o Procesos más transparentes
 - o Informes más transparentes
 - o Incidencia directa en la transparencia de procesos

Para cada uno de los 93 participantes, se calculó el promedio de la variable X y el promedio de la variable Y.

3. Estadísticos descriptivos (93 casos)

- Media Auditoría ($\bar{X}$): 3,87
- Desviación estándar Auditoría: 0,81
- Media Transparencia ($\bar{Y}$): 3,95
- Desviación estándar Transparencia: 0,74

Estos resultados muestran que, en promedio, los funcionarios tienden a valorar positivamente tanto la auditoría interna como la transparencia. No obstante, las desviaciones estándar evidencian cierta variabilidad en las percepciones de los participantes.

4. Correlación de Pearson

Aplicando la fórmula:

$$r = \frac{\sum (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2 \cdot \sum (Y_i - \bar{Y})^2}}$$

Con los 93 casos procesados:

- $r = 0,61$
- $p < 0,01$

Los resultados evidencian una correlación positiva de magnitud moderada a alta y estadísticamente significativa entre la auditoría interna y la transparencia en la gestión del talento humano ($r = 0,61$; $p < 0,01$).

5. Interpretación del resultado de correlación

- Existe una correlación positiva de magnitud moderada a alta y estadísticamente significativa: cuando los funcionarios perciben mayor acompañamiento y efectividad de la auditoría interna, también perciben mayor transparencia en la gestión del talento humano.
- Estos resultados respaldan el planteamiento de que la auditoría interna actúa como un factor de legitimidad institucional, en línea con lo señalado por autores como Arens et al. (2017) y Sawyer et al. (2003).

6. Resultados

Variables		r (Pearson)	p-valor	Interpretación
Auditoría interna	Transparencia institucional	- 0.61	< 0.01	Correlación positiva de magnitud moderada a alta

Mecanismos aplicados

- En la encuesta, el 63 % de los funcionarios indicó que la aplicación de la Ley N.º 7445/2025 en su institución se percibe como efectiva (Ítem 3).
- El 65 % señaló que la auditoría interna acompaña regularmente los procesos de gestión del talento humano (Ítem 6).
- En las entrevistas, los informantes claves mencionaron mecanismos como:
 - Segregación de funciones.
 - Controles jerárquicos en cada etapa.
 - Auditorías internas periódicas.
 - Registros físicos y digitales.
 - Transparencia salarial mediante publicación de rangos y criterios de compensación.

Ejemplos prácticos de impacto

- En la encuesta, el 27 % de los participantes se mostró neutral respecto de la claridad de los procesos de selección (Ítem 1).
- En las entrevistas, se señalaron ejemplos concretos:

- Detección temprana de errores en procesos de contratación antes de su concreción.
- Corrección de debilidades en pagos y legajos gracias a auditorías internas.
- Publicación de resultados de concursos que redujo reclamos por favoritismo.
- Implementación de sistemas digitales que permiten mayor trazabilidad en la gestión del personal.

Percepción de efectividad

- En cuanto al acceso suficiente a la información relacionada con la gestión del talento humano, 39 participantes (41,9 %) manifestaron su desacuerdo, mientras que 30 (32,3 %) adoptaron una posición neutral y 24 (25,8 %) expresaron su acuerdo. Estos resultados evidencian una percepción predominante desfavorable respecto de la disponibilidad de información institucional.
- En las entrevistas, los informantes clave señalaron que la información se recibe principalmente en forma de controles, con escasa retroalimentación sobre cómo los procesos contribuyen al funcionamiento general de la institución.
- Se mencionó que la transparencia salarial y la estandarización de evaluaciones han ayudado a prevenir irregularidades y mejorar la confianza en los procesos.

A partir del análisis integral y la matriz FODA elaborada, se han logrado identificar los siguientes hallazgos sobre los puntos críticos observados en las instituciones públicas estudiadas en el marco de la Ley N.º 7445/2025:

Fortalezas

- En la encuesta, el 82 % de los encuestados afirmó que la auditoría interna mejora la transparencia institucional (Ítem 8).
- El 73 % reconoció el fortalecimiento de los informes de gestión (Ítem 10), consolidando registros técnicos y memoria institucional.
- El 63 % validó la efectividad de los mecanismos de la Ley N.º 7445/2025 (Ítem 3).
- En las entrevistas, los informantes clave señalaron que la intervención de la auditoría ha formalizado cada etapa del proceso, logrando trazabilidad documental y eliminando la informalidad en las comunicaciones internas de talento humano.

Debilidades

- El indicador acceso suficiente a la información evidenció una percepción predominante desfavorable, ya que el 41,9 % manifestó su desacuerdo, el 32,3 % adoptó una posición neutral y el 25,8 % expresó su acuerdo (ítem 4).
- La evaluación del desempeño transparente presentó un 23,7 % de respuestas neutrales y un 20,4% de respuestas en desacuerdo, lo que evidencia que aún persisten percepciones menos favorables respecto de este aspecto (ítem 2).
- En las entrevistas, los informantes clave señalaron que los resultados de las auditorías no siempre se socializan con la base operativa, quedando restringidos a niveles directivos.
- También se identificó que el rigor documental es percibido por algunos sectores como una carga burocrática que ralentiza la gestión diaria.

Oportunidades

- La Ley N.º 7445/2025 ofrece un marco para institucionalizar el mérito frente a la discrecionalidad política.
- La transformación digital y el uso de sistemas integrados permiten automatizar la rendición de cuentas en tiempo real.
- La presión ciudadana por mayor transparencia impulsa la profesionalización de los cuadros técnicos de auditoría interna.
- Se observa la posibilidad de cooperación interinstitucional para unificar estándares en la gestión de talento humano.

Amenazas

- El 26,9 % de respuestas neutrales respecto a la claridad de los procesos de selección (Ítem 1) refleja incertidumbre ante la transición normativa.
- Persisten prácticas basadas en relaciones de confianza personal, que pueden dificultar la consolidación de la reforma.
- Existe riesgo de que la auditoría sea percibida como un mecanismo punitivo y no como herramienta de acompañamiento.
- Cambios en reglamentaciones externas podrían desalinear manuales de funciones ya auditados.

4. Discusión

Los resultados obtenidos permiten interpretar, de manera integrada, las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con la incidencia de la auditoría interna en la transparencia de la gestión del talento humano. Con base en los hallazgos cuantitativos y cualitativos, se elaboró la matriz FODA que se presenta a continuación.

Tabla 1. Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades sobre los puntos críticos observados en las instituciones públicas estudiadas en el marco de la Ley N.º 7445/2025

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Legitimidad Estratégica del Control: El 82% de los encuestados (ítem 8) afirma que la auditoría interna mejora la transparencia. La auditoría no es percibida únicamente como un proceso administrativo, sino como un factor que fortalece la confianza institucional.	Déficit de acceso a la información: El indicador acceso suficiente a la información evidenció una percepción predominante desfavorable, ya que el 41,9% manifestó su desacuerdo, el 32,3% adoptó una posición neutral y el 25,8% expresó su acuerdo (ítem 4). Estos resultados reflejan limitaciones en la disponibilidad y difusión de la información institucional.
Aceptación de la Nueva Normativa: El 63% valida la efectividad de los mecanismos previstos en la Ley 7445/2025(ítem 3), lo que indica una base institucional favorable para avanzar en la profesionalización de la gestión del talento humano.	Vulnerabilidad en la Evaluación: La evaluación del desempeño transparente presentó un 23,7% de respuestas neutrales y un 20,4% de respuestas en desacuerdo (ítem 2), lo que evidencia que aún persisten percepciones menos favorables respecto de este aspecto.
Trazabilidad Documental: Los informantes claves señalaron que la auditoría fortaleció los registros y redujo la informalidad en las comunicaciones internas.	Sobrecarga y Resistencia Operativa: Los informantes clave señalaron que el rigor documental es percibido por algunos sectores como una carga burocrática que puede ralentizar la gestión diaria.
Consolidación de Informes: El 73% reconoció el fortalecimiento de los informes de gestión (ítem 10), lo que contribuye a la memoria técnica institucional.	Desconexión Comunicacional: Los informantes clave manifestaron que los resultados de las auditorías no siempre se socializan con la base operativa, permaneciendo restringidos a los niveles directivos.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Institucionalización del Mérito: La Ley 7445/2025 ofrece el marco jurídico para blindar las contrataciones contra la discrecionalidad política, permitiendo una carrera civil basada en competencias.	Incertidumbre por Transición Normativa: El 26,9% de respuestas neutrales respecto a la claridad de los procesos de selección (ítem 1) refleja incertidumbre ante la transición normativa.
Transformación Digital: El uso de sistemas integrados de control y portales de transparencia permiten automatizar la rendición de cuentas en tiempo real.	Riesgo de Percepción Punitiva: Sin una comunicación clara, la Auditoría corre el riesgo de ser vista como un órgano de "persecución" en lugar de uno de "acompañamiento y mejora".
Exigencia Ciudadana: La presión externa por mayor transparencia obliga a las instituciones a profesionalizar sus cuadros técnicos de Auditoría Interna.	Inestabilidad de Criterios: Cambios en las reglamentaciones externas de la Ley 7445 podrían desalinear los manuales de funciones internos ya auditados.
Cooperación Interinstitucional: Posibilidad de alinear criterios con la Secretaría de la Función Pública y la Contraloría para unificar estándares de gestión de talento humano.	Cultura de la "Costumbre": La inercia de modelos de gestión anteriores (basados en la confianza personal y no en el perfil técnico) amenaza la sostenibilidad de la reforma.

Con relación a los datos obtenidos relacionados con el primer objetivo específico de la investigación, los resultados muestran que el 82 % de los funcionarios administrativos perciben que la auditoría interna ha incidido en la mejora de la transparencia institucional. En este sentido, este hallazgo se relaciona con la evaluación realizada por la CGR (2025), que identificó que la aplicación de la Norma de Requisitos Mínimos fortaleció la transparencia en más de 400 instituciones públicas. En igual dirección, la Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] (2023), mediante los indicadores de Integridad Pública, destaca la importancia del control interno, la gestión de riesgos y la auditoría interna para fortalecer la integridad institucional y reducir la vulnerabilidad de las organizaciones públicas frente a los riesgos de fraude y corrupción. La coincidencia entre la percepción de los funcionarios paraguayos y estos planeamientos refuerza la interpretación de la auditoría interna como un mecanismo relevante para la transparencia y la legitimidad institucional.

Este hallazgo también puede ser interpretado a la luz de lo señalado por Arens et al. (2017), quienes sostienen que la auditoría constituye un elemento esencial para fortalecer la credibilidad de la información y generar confianza en las organizaciones mediante la evaluación sistemática de los controles internos. La percepción positiva de los funcionarios paraguayos confirma esta función de fortalecimiento institucional.

De manera complementaria, Sawyer, Dittenhofer y Scheiner (2003) en *Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing* sostienen que la auditoría interna debe entenderse como un proceso continuo de mejora que fortalece la transparencia, la rendición de cuentas y la gobernanza institucional. La coincidencia entre los resultados obtenidos en esta investigación y los planteamientos de estos autores refuerza la idea de que la auditoría interna constituye un mecanismo de apoyo a la gestión y no únicamente un instrumento de control administrativo.

Asimismo, Pickett (2010) en *The Internal Auditing Handbook*, señala que la auditoría interna contribuye al fortalecimiento institucional al promover el cumplimiento de normas, la gestión de riesgos y la mejora continua de los procesos organizacionales. En este contexto, la percepción positiva de los funcionarios paraguayos respecto a la mejora de la transparencia institucional resulta consistente con dicha perspectiva, evidenciando que la auditoría interna es reconocida como un instrumento que fortalece la integridad y la confianza en la gestión pública.

En cuanto a los procesos de selección y evaluación, los resultados evidenciaron percepciones mayoritariamente favorables, aunque no homogéneas. Respecto de la transparencia en la evaluación del desempeño, el 55,9 % expresó su acuerdo, mientras que el 23,7 % adoptó una posición neutral y el 20,4 % manifestó su desacuerdo. En relación con la claridad de los procesos de selección, el 49,5 % indicó su acuerdo, el 26,9 % mantuvo su posición neutral y el 23,7 % expresó su desacuerdo. Estos resultados muestran que, si bien predomina una valoración favorable, todavía persisten dudas sobre la claridad y la objetividad de dichos procedimientos. En consecuencia, estos hallazgos ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer la definición, la comunicación y la aplicación uniforme de los criterios utilizados en los procesos de selección y evaluación del desempeño.

Respecto del acompañamiento y la comunicación, el 71 % de los participantes consideró que la auditoría interna acompaña regularmente los procesos de gestión del talento humano. No obstante, en el indicador acceso suficiente a la información, el 41,9 % expresó su desacuerdo, el 32,3 % adoptó una posición neutral y solamente el 25,8 % manifestó su acuerdo. Esta diferencia evidencia que la existencia de mecanismos de acompañamiento no garantiza, por sí sola, que la información institucional sea comunicada y comprendida adecuadamente. En este sentido, los

planteamientos de la CGR (2025) y de la OCDE (2023) permiten interpretar que el fortalecimiento del control interno debe estar acompañado de transparencia, rendición de cuentas y mecanismos de comunicación accesibles.

Por otra parte, las entrevistas evidenciaron resistencias iniciales vinculadas con la carga de trabajo, las limitaciones de recursos y determinadas prácticas organizacionales. Los informantes clave señalaron que estas resistencias disminuyen mediante capacitaciones y acompañamiento técnico. Ello permite interpretar que la efectividad de la auditoría interna no depende únicamente de la aplicación formal de los controles, sino también de la capacidad institucional para cumplir sus objetivos, brindar orientación y promover una cultura de mejora. Desde esta perspectiva, las Normas Globales de Auditoría interna destacan la importancia de la comunicación, la coordinación y el respaldo institucional para que la auditoría contribuya efectivamente al fortalecimiento de la gobernanza y de los procesos organizacionales (IIA, 2024).

En cuanto al análisis cuantitativo, el coeficiente de correlación de Pearson calculado a partir de los 93 casos fue de $r = 0,61$, con un nivel de significación de $p < 0.01$. Este resultado evidencia una relación positiva, de magnitud moderada a alta y estadísticamente significativa, entre la percepción de la auditoría interna y la transparencia en la gestión del talento humano. En términos interpretativos, cuanto más favorable es la percepción sobre el desempeño de la auditoría interna, más favorable tiende a ser también la percepción de transparencia en la gestión del talento humano. Sin embargo, debido al diseño no experimental y transversal del estudio, esta asociación no permite establecer una relación causal entre ambas variables.

Este resultado guarda relación con la concepción de la auditoría interna como una función orientada a agregar valor, mejorar las operaciones y fortalecer la gobernanza, la gestión de riesgo y los controles institucionales (IIA, 2024). Asimismo, Sawyer et al. (2003) destacan su función de mejora continua y de apoyo al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Desde esta perspectiva, la correlación obtenida permite sostener que ambas variables se encuentran asociadas dentro de la percepción de los funcionarios participantes.

Los datos cualitativos complementan el hallazgo estadístico, ya que los informantes clave señalaron que la auditoría interna favorece el ordenamiento de los procesos, la claridad de la información y la socialización de los informes. No obstante, también manifestaron que algunas recomendaciones no siempre se aplican. Esta combinación de valoraciones favorables y dificultades prácticas contribuye a comprender la variabilidad observada en las respuestas y evidencia que aún existen desafíos en la implementación de las recomendaciones de auditoría.

En síntesis, el análisis de Pearson evidencia una asociación positiva y estadísticamente significativa entre la auditoría interna y la transparencia en la gestión del talento humano. Este resultado respalda la importancia de fortalecer los mecanismos de acompañamiento, comunicación y seguimiento, sin afirmar que la auditoría interna sea, por sí sola, la causa de una mayor transparencia institucional.

En cuanto al segundo objetivo específico de la investigación, los resultados muestran que el 60,2 % de los participantes valoró favorablemente la aplicación efectiva de la Ley N.º 7445/2025 (ítem 3), mientras que el 71 % consideró que la auditoría interna acompaña regularmente los procesos de gestión del talento humano (ítem 6). No obstante, respecto del acceso suficiente a la información, el 41,9 % expresó su desacuerdo, el 32,3% adoptó una posición neutral y solamente el 25,8 % manifestó estar de acuerdo (ítem 4). Estos resultados evidencian que, aunque existe una percepción favorable sobre la aplicación de la normativa y el acompañamiento de la auditoría interna, persisten limitaciones en la disponibilidad y comunicación de la información institucional.

Los hallazgos cualitativos complementan estos resultados. Los informantes clave identificaron mecanismos como la segregación de funciones, los controles jerárquicos en cada etapa, las auditorías internas periódicas, los registros físicos y digitales y la transparencia salarial mediante la publicación de rangos y criterios de compensación. Asimismo, señalaron ejemplos prácticos relacionados con la detección temprana de errores en los procesos de contratación y la corrección de debilidades en pagos y legajos.

El marco normativo relacionado con el segundo objetivo específico se encuentra integrado por disposiciones que regulan distintos aspectos de la gestión pública. La Ley N.º 7445/2025, de la Función Pública y del Servicio Civil, establece principios y procedimientos vinculados con el ingreso, la carrera, la permanencia y la evaluación del desempeño de los servidores públicos. Por su parte, la Ley N.º 1535/1999 regula la administración financiera del Estado y los sistemas de control, mientras que la Ley 5189/2014 establece obligaciones de divulgación de información sobre los recursos administrativos y humanos de las instituciones públicas, incluidas las remuneraciones y otras retribuciones. En conjunto, estas disposiciones contribuyen a configurar un marco orientado al mérito, el control y la transparencia de la gestión pública (Ley N.º 7445/2025; Ley N.º 1535/1999; Ley Congreso de la Nación Paraguaya, 2014).

Los resultados obtenidos muestran que la valoración de la aplicación de la Ley N.º 7445/2025 y del acompañamiento de la auditoría interna contrasta con percepciones menos favorables respecto del acceso suficiente a la información. Esta diferencia no permite afirmar directamente la existencia de un incumplimiento legal, pero sí evidencia la necesidad de fortalecer la

disponibilidad, la difusión y la comprensión de la información vinculada con los procedimientos institucionales.

En esta línea, la CGR, mediante la Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control interno del Modelo Estándar de Control Interno MECIP:2015, promueve una gestión basada en procesos, la administración de riesgos, la comunicación institucional, la rendición de cuentas y la mejora continua. Estos elementos guardan relación con los mecanismos identificados por los informantes clave, entre ellos la segregación de funciones, los controles jerárquicos, los registros documentales y las auditorías internas periódicas (CGR, 2016).

Asimismo, el Manual de Auditoría Gubernamental actualizado por la CGR constituye un marco técnico para el desarrollo y la evaluación de las auditorías realizadas en las instituciones públicas. Desde esta perspectiva, los hallazgos de la investigación permiten sostener que la efectividad de los mecanismos de control no depende únicamente de su existencia formal, sino de su aplicación consistente, del seguimiento de las recomendaciones y de una comunicación institucional que permita a los funcionarios comprender su finalidad (CGR, 2019).

A nivel regional, Campoverde-Jara y Reyes-Cárdenas (2024) analizaron la auditoría gubernamental y el control interno en entidades públicas, tomando como unidad de análisis a profesionales del sector público de la ciudad de Cuenca, Ecuador. Los autores destacan el impacto favorable de los controles internos en la calidad de información financiera, así como la necesidad de fortalecer la tecnología, la ética y la capacitación continua. Estos planteamientos guardan relación con los resultados obtenidos en Paraguay, donde los funcionarios reconocen el acompañamiento de la auditoría interna, aunque señalan limitaciones relacionadas con los recursos y la comunicación institucional.

La revisión de literatura de Jurado-Zambrano y Armijo-Perea (2022) señala que la efectividad de la auditoría interna en el sector público depende de la combinación de diversos habilitadores, entre ellos la competencia profesional, el apoyo de la administración, la independencia y la relación con la auditoría externa y el comité de auditoría. Este planteamiento guarda relación con los resultados obtenidos en Paraguay, donde la aplicación práctica de las recomendaciones alcanza un 39 % de aceptación, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la coordinación, el respaldo institucional y el seguimiento de las acciones de mejora.

La Organisation for Economic Co-operation and Development [OCDE] (2024) destaca la importancia de la cooperación entre los auditores internos y externos para mejorar la coordinación, evitar la duplicación de tareas y fortalecer la gobernanza y la rendición de cuentas.

Las limitaciones observadas en el acceso a la información en Paraguay difieren de las experiencias internacionales analizadas por el organismo, en las que la cooperación interinstitucional contribuye al fortalecimiento de la transparencia. Por su parte, el Banco Mundial (2025) señala que la transparencia fiscal y la rendición de cuentas se fortalecen mediante información financiera pública accesible, comprensible y alineada con estándares internacionales. Este planteamiento refuerza la necesidad de fortalecer el acceso a la información y la comunicación institucional para superar las limitaciones identificadas en los resultados.

Por último, cabe mencionar que las nuevas Normas Globales de Auditoría Interna (IIA, 2024) reconocen que en el sector público los mecanismos de control deben adaptarse a entornos políticos y presupuestarios complejos, y que la auditoría interna debe garantizar eficiencia operativa, confiabilidad de informes y cultura ética. La percepción de los funcionarios paraguayos sobre acompañamiento regular pero limitado acceso a la información refleja precisamente estas tensiones.

Los resultados muestran que el 82 % de los encuestados validan la auditoría como motor de confianza institucional, mientras que el 73 % reconocen el fortalecimiento de los informes de gestión. Estas cifras reflejan una consolidación de la legitimidad estratégica del control y la memoria institucional técnica. Sin embargo, el acceso a la información alcanzó solo un 13 % de conformidad plena, y la evaluación del desempeño presentó un 24 % de respuestas de desacuerdo o neutralidad.

Las entrevistas confirmaron que la intervención de la auditoría ha contribuido a formalizar las comunicaciones internas y a reducir prácticas informales. Sin embargo, también señalaron que los resultados de auditoría no siempre se socializan con la base operativa, lo que genera una desconexión comunicacional. Asimismo, algunos participantes perciben el rigor documental como una carga burocrática excesiva.

Los resultados muestran que, si bien la Ley N.º 7445/2025 ha fortalecido la legitimidad del control y la consolidación de informes, persisten debilidades en la transparencia proactiva y en la evaluación del desempeño, lo que evidencia desafíos para el cumplimiento pleno de los principios establecidos en la Ley N.º 5189/2014.

En el ámbito nacional, la Ley N.º 7021/2022, de Suministro y Contrataciones Públicas, establece un marco orientado a mejorar la eficiencia en los procesos de adquisición, fortalecer la transparencia y optimizar los mecanismos de control. Estos lineamientos guardan relación con los resultados de la investigación que evidencian avances en la formalización y trazabilidad de los

procesos, aunque también evidencian limitaciones de la información (Congreso de la Nación Paraguay, 2022).

En el contexto nacional, Santos de Torres y Balletbo Fernández (2021), al analizar la implementación del MECIP en instituciones públicas de Villarrica, identificaron dificultades relacionadas con la capacitación, la comunicación, los recursos humanos y los recursos tecnológicos. Asimismo, señalaron que el cumplimiento efectivo del modelo requiere un mayor compromiso de los actores institucionales. Estos hallazgos coinciden con los resultados de la presente investigación, particularmente con las limitaciones observadas en la socialización de la información y en la articulación entre los distintos niveles de la organización.

En esa misma línea, González Martínez et al. (2023) realizaron un diagnóstico del sistema de control interno de la Municipalidad de Eusebio Ayala, tomando como referencia la Norma de Requisitos Mínimos del MECIP 2015. El estudio examinó el grado de conocimiento de los funcionarios respecto de los componentes de ambiente de control, planificación, implementación y evaluación, e identificó limitaciones en el conocimiento y la aplicación de determinados instrumentos institucionales. Estos resultados guardan relación con los hallazgos de la presente investigación, particularmente con las debilidades observadas en la socialización de la información y en la apropiación de los mecanismos de control interno por parte de los funcionarios.

Asimismo, Almada Aguiar (2022) analizó el impacto del MECIP en la gestión administrativa de la Universidad Nacional del Este durante el periodo 2008-2019. Mediante un enfoque cualitativo, basado en entrevistas y análisis documental, el autor concluyó que la implementación del modelo tuvo un impacto positivo en la gestión administrativa institucional. Estos resultados complementan los hallazgos de la presente investigación, pues muestran los beneficios que puede generar la aplicación sostenida del MECIP, aun cuando en la institución objeto de este estudio persisten dificultades relacionadas con su implementación.

De manera complementaria, Vázquez Escobar (2020) analizó la implementación de los requisitos mínimos del MECIP 2015 en la gestión de servicios de tecnología de la información del Ministerio de Hacienda. El estudio identificó un nivel inicial de madurez del sistema de control interno, con debilidades relacionadas con el escaso conocimiento de los lineamientos, la limitada coordinación entre áreas, la insuficiente estandarización de los procedimientos, la falta de sistematización y las deficiencias en las actividades de socialización. Estos resultados guardan relación con los hallazgos de la presente investigación, particularmente con las limitaciones observadas en la comunicación interna, la difusión de los procedimientos y la

consolidación de una gestión orientada a procesos. No obstante, la autora también destacó fortalezas vinculadas con el compromiso de la máxima autoridad, la capacitación técnica de los funcionarios, la documentación de procedimientos y las prácticas de auditoría interna.

5. Conclusiones

El presente estudio permitió analizar la incidencia de la auditoría interna en la transparencia de la gestión del talento humano en una institución del sector público paraguayo. Los resultados evidencian que la auditoría interna constituye un mecanismo relevante para fortalecer el control interno, la rendición de cuentas y la transparencia institucional, aunque su efectividad depende de la adecuada implementación de sus procesos y de la participación de los funcionarios.

En relación con el primer objetivo específico, se constató una percepción mayoritariamente favorable sobre la contribución de la auditoría interna a la transparencia institucional. No obstante, también se identificaron debilidades en el acceso, la comunicación y la socialización de la información, aspectos que limitan una percepción plenamente satisfactoria de la transparencia.

Respecto al segundo objetivo específico, se verificó que la auditoría interna desarrolla acciones de control, seguimiento y acompañamiento de los procesos institucionales, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión administrativa. Sin embargo, persisten resistencias y dificultades en la apropiación de las recomendaciones emitidas, lo que evidencia la necesidad de fortalecer el carácter preventivo y orientador de la auditoría.

En cuanto al tercer objetivo específico, se identificó que las principales fortalezas se relacionan con la formalización de los procedimientos, la elaboración de informes y el seguimiento de la gestión, mientras que las principales debilidades corresponden a las limitaciones en la comunicación interna, la difusión de la información y la consolidación de una cultura organizacional orientada al control y la mejora continua.

En conclusión, los resultados permiten afirmar que la auditoría interna incide favorablemente en la transparencia de la gestión del talento humano; sin embargo, su impacto puede fortalecerse mediante acciones orientadas a mejorar la comunicación institucional, la socialización de la información, el seguimiento de las recomendaciones y la consolidación de una cultura organizacional comprometida con la transparencia y la mejora continua.

6. Declaración de financiamiento

La presente investigación se llevó a cabo con financiación propia.

7. Declaración de conflictos de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

8. Declaración de autores

Los autores aprueban la versión final del artículo.

9. Declaración de disponibilidad de datos

Los datos que responden al artículo pueden ser solicitados al autor de correspondencia.

10. Contribución de los autores

Autor	Contribución
Norma López Vda. de Delvalle	Conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, redacción – borrador original, redacción – revisión y edición de la versión final.
Alejandro Isasa Figueredo	Conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, redacción – borrador original, redacción – revisión y edición de la versión final.
María Alejandra Rolón González	Conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, redacción – borrador original, redacción – revisión y edición de la versión final.

11. Referencias Bibliográficas

- Almada Aguiar, N. D. (2022). *Impacto del Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay en la gestión administrativa de la Universidad Nacional del Este en el periodo 2008-2019*. [Tesis de postgrado]. Universidad Autónoma de Encarnación.
- Arens, A. A., Elder, R. J., y Beasley, M. S. (2017). *Auditoría: Un enfoque integral*. (16.ª ed.). Pearson.
- Campoverde-Jara, C. I., y Reyes-Cárdenas, N. A. (2024). Auditoría gubernamental y control interno en entidades públicas: un análisis comparativo en Sudamérica. *CIENCIAMATRIA*, 10(2), 249–264. <https://doi.org/10.35381/cm.v10i2.1329>
- Chávez Ordinola, L. T., Lozano Levano, C., y Cajavilca Lagos, W. O. (2025). Gestión del recurso humano en el sector público: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 5(1), e501101. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12734758>
- Contraloría General de la República. (2016). *Resolución CGR N.º 377, por la cual se adopta la Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno del Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay (MECIP:2015)*. <https://www.contraloria.gov.py/index.php/categorias-de-archivos/file/19443-resolucion-cgr-n-377-2016-norma-de-requisitos-minimos-para-un-sistema-de-control-interno-del-mecip>

- Contraloría General de la República. (2019). *Manual de auditoría gubernamental*. Contraloría General de la República.
- Contraloría General de la República. (2025, 30 de diciembre). *Sistema de control interno: 477 instituciones públicas fueron evaluadas por la Contraloría General de la República*. <https://www.contraloria.gov.py/index.php/evaluacion-de-la-efectividad-del-control-interno/2262-sistema-de-control-interno-477-instituciones-publicas-fueron-evaluadas-por-la-contraloria-general-de-la-republica>
- González Martínez, R. D., Valdez Arrúa, N. M., y Morales, D. E. (2023). *Diagnóstico del sistema de control interno de la Municipalidad de Eusebio Ayala*. *Interfaz*, 2(2), 53–61. <https://doi.org/10.57201/interfaz.2023.2.2.53>
- Jurado-Zambrano, D. A., y Armijo-Perea, J. D. (2022). La efectividad de la auditoría interna en el sector público: una revisión de literatura. *Administración & Desarrollo*, 52(1), 74–94. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol52n1.5>
- Congreso de la Nación Paraguaya. (2014). *Ley N° 5189: Que establece la obligatoriedad de la provisión de informaciones en el uso de los recursos públicos sobre remuneraciones y otras retribuciones asignadas al servidor público de la República del Paraguay*. <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/2962/ley-n-5189-establece-la-obligatoriedad-de-la-provision-de-informaciones-en-el-uso-de-los-recursos-publicos-sobre-remuneraciones-y-otras-retribuciones-asignadas-al-servidor-publico-de-la-republica-del-paraguay>
- Congreso de la Nación Paraguaya. (2022). *Ley N° 7021: De Suministro y Contrataciones Públicas*. <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/11220/ley-n-7021-de-suministro-y-contrataciones-publicas>
- Congreso de la Nación Paraguaya. (2025). *Ley N° 7445: De la Función Pública y del Servicio Civil*. <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/12637/ley-n-74452025-de-la-funcion-publica-y-del-servicio-civil>
- Ofori, C. F., & Lu, L. (2018). The evaluation of internal audit functions for effective public sector administration: A survey of Accra Metropolitan Assembly, Ghana. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 8(2), 19–27. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v8-i2/4076>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2018). *Estudios de la OCDE sobre gobernanza pública: Paraguay. Hacia un desarrollo nacional integrado*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304017>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *OECD Public Integrity Indicators: Effectiveness of internal control and risk management*. [Conjunto de datos]. OECD Data Explorer. <https://data-explorer.oecd.org/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Enhancing co-operation between internal and external auditors: Towards a strengthened public sector audit*. *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 67. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0d4976ed-en>

- Pickett, K. H. S. (2010). *The internal auditing handbook*. (3rd ed.). Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781119201717>
- Santos de Torres, G., y Balletbó Fernández, I. (2021). Implementación del Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay “MECIP” en instituciones públicas de la ciudad de Villarrica, departamento del Guairá. *Revista Científica de la Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu Santo*, 5(2), 145–160.
- Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A., & Scheiner, J. H. (2003). *Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing*. (5th ed.). The Institute of Internal Auditors.
- The Institute of Internal Auditors. (2024). *Normas globales de auditoría interna*.
<https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/>
- Vargas-Ferreira, S., Achar, J. P., Godoy, P., y Ocampos, V. (2022). Actualización de la línea de base de transparencia en Paraguay. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 18(2), 241–264. <https://doi.org/10.18004/riics.2022.diciembre.241>
- Vázquez Escobar, M. S. (2020). *Estrategias para la mejora en la implementación del Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay – MECIP: 2015 respecto a la gestión de Servicios de Tecnología de Información dentro del Ministerio de Hacienda*. *Revista UNIDA Científica*, 3(2).
- World Bank. (2025). *Guidance: Good Practices in Public Sector Financial Reporting and Fiscal Transparency*. World Bank Group. <https://cfr.worldbank.org/publications/guidance-good-practices-public-sector-financial-reporting-and-fiscal-transparency>