



Instituto de Previsión Social
Consejo de Administración

Acta N° 005/2023 de fecha 26 de enero de 2023

RESOLUCIÓN C.A. N° 005-014/2023

POR LA QUE SE APRUEBA LA METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS, VERSIÓN 02, EN EL MARCO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA DE REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO – MECIP 2015, EN EL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL.

VISTO: El Expediente Digital identificado como CA/N° 94/2023, recepcionado en la Secretaría del Consejo de Administración, en fecha 13 de enero de 2023, el cual contiene la Nota Interna PR/GDT/N° 002/2023, de fecha 05 de enero de 2023, de la Gerencia de Desarrollo y Tecnología, por el que se eleva a consideración de la Máxima Autoridad, el Proyecto de Resolución “POR LA QUE SE APRUEBA LA METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS, VERSIÓN 02, EN EL MARCO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA DE REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO – MECIP 2015, EN EL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL”; y

CONSIDERANDO: Que, el Inc. c) del Art. 13° del Decreto - Ley N° 1860/50, aprobado por Ley N° 375/56 y modificado por el Art. 2° de la Ley N° 98/92, faculta al Consejo de Administración del IPS, para “*dictar y reformar los reglamentos internos del Instituto*”;

Que, en mayo del 2016 por Resolución de la Contraloría General de República N° 377, se adoptó la NORMA DE REQUISITOS MÍNIMOS PARA UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL PARAGUAY - MECIP 2015, cuyo propósito fue el de definir los requerimientos básicos que deberían estar desarrollados e implementados para asegurar un efectivo control interno institucional y que son objeto de evaluación y auditoría;

Que, la Resolución C.A. N° 090-001/2020, de fecha 30 de octubre de 2020, “POR LA QUE SE ADOPTA LA NORMA DE REQUISITOS MÍNIMOS Y LA MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL PARAGUAY - MECIP 2015”;

FDO.: DR. VICENTE MARIO BATAGLIA ARAÚJO, PRESIDENTE
LIC. LUDIA CLAUDINA SILVERA LÓPEZ / DR. RICARDO VICENTE OVIEDO MEDINA
LIC. GUSTAVO RAMÓN ARIAS / SR. ROBERTO BRÍTEZ FERREIRA.
MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
ABG. ANA MARÍA ANGÉLICA CASTRO AQUINO. Secretaria del Consejo de Administración



Instituto de Previsión Social
Consejo de Administración

Acta N° 005/2023 de fecha 26 de enero de 2023

RESOLUCIÓN C.A. N° 005-014/2023

Que, ante la necesidad de contar con documentos necesarios para la correcta implementación del MECIP en el IPS, y a fin de proveer las herramientas administrativas pertinentes para la realización de las tareas encomendadas al equipo técnico de trabajo, que tiene como función principal la implementación del modelo de control interno adoptado por la Institución, resulta conveniente diseñar los elementos técnicos que permitan documentar de manera formal las actividades desarrolladas por cada dependencia y permitir de esta manera avanzar en la implementación del modelo en cuestión;

Que, por Resolución SENAC N° 269/2019 "POR LA CUAL SE APRUEBA LA ACTUALIZACIÓN DEL DOCUMENTO DENOMINADO. "GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE MAPAS DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN PARA ORGANISMOS Y ENTIDADES PÚBLICAS DEPENDIENTES DEL PODER EJECUTIVO", que en su Art. 1° mencionó cuanto sigue: "...Guía para la Construcción de Mapas de Riesgos de Corrupción para Organismos y Entidades dependientes del Poder Ejecutivo...";

Por tanto, en uso de sus atribuciones;

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DEL
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL

RESUELVE:

- 1°) Aprobar la Metodología para la Identificación y Evaluación de Riesgos del IPS, Versión 02, como instrumento complementario a la documentación de lo establecido en la Norma de Requisitos Mínimos, MECIP 2015, conforme al Anexo, el cual se encuentra refrendado por la Secretaria del Consejo de Administración y las Áreas Técnicas respectivas, que consta de 28 (veintiocho) fojas y se adjunta a la presente Resolución.-----
- 2°) Disponer que Gabinete de Presidencia, a través del Departamento de Comunicación Social y Prensa, realice la difusión de la Metodología para la Identificación y Evaluación de Riesgos del IPS aprobado en la presente resolución, mediante los canales de comunicación institucional establecidos.-----

FDO.: DR. VICENTE MARIO BATAGLIA ARAÚJO, PRESIDENTE
LIC. LUDIA CLAUDINA SILVERA LÓPEZ / DR. RICARDO VICENTE OVIEDO MEDINA
LIC. GUSTAVO RAMÓN ARIAS / SR. ROBERTO BRÍTEZ FERREIRA.
MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
ABG. ANA MARÍA ANGÉLICA CASTRO AQUINO. Secretaria del Consejo de Administración

El presente instrumento es de carácter público, garantizando la transparencia de la gestión pública. Se podrá acceder al mismo de forma libre, conforme a la reglamentación legal vigente que rige la materia, en atención al principio de publicidad de la administración pública, con excepción de aquellos documentos que por su naturaleza, su acceso se encuentre restringido por la Ley.



**Instituto de Previsión Social
Consejo de Administración**

Acta N° 005/2023 de fecha 26 de enero de 2023

RESOLUCIÓN C.A. N° 005-014/2023

- 3°) Encomendar a la Dirección de Organización y Calidad, a través del Departamento de Gestión de Procesos y la Unidad Técnica MECIP, la capacitación para la aplicación de la presente Metodología para la Identificación y Evaluación de Riesgos del IPS, Versión 2, en los trabajos a ser realizados por el Equipo Técnico MECIP del IPS, relacionados al desarrollo de la documentación de la Gestión de Riesgos.-----
- 4°) Establecer que la Dirección de Organización y Calidad, y la Gerencia de Desarrollo y Tecnología, son las responsables de la integridad del expediente físico y su coherencia con la versión digital registrada para el tratamiento por parte del Consejo de Administración.-----
- 5°) Comunicar a quienes corresponda y archivar.-----
SC/lz/jo.-

**FDO.: DR. VICENTE MARIO BATAGLIA ARAÚJO, PRESIDENTE
LIC. LUDIA CLAUDINA SILVERA LÓPEZ / DR. RICARDO VICENTE OVIEDO MEDINA
LIC. GUSTAVO RAMÓN ARIAS / SR. ROBERTO BRÍTEZ FERREIRA.
MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
ABG. ANA MARÍA ANGÉLICA CASTRO AQUINO. Secretaria del Consejo de Administración**

~~Secretaria del Consejo de Administración~~

METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL


DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE PROCESOS


UNIDAD TÉCNICA MECIP


VERSIÓN 02

DICIEMBRE 2022




INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Abog. Walter M. Varquez
Jefe Interino Unidad Tec. MECIP
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Ing. Silvana Verza
Jefa Interina
Dpto. de Gestión de Procesos
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Lic. Andres Vicente Torreani Bazan
Director
Dirección de Organización y Calidad



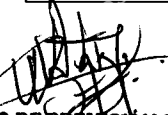
METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS

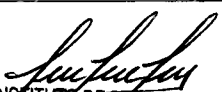
Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

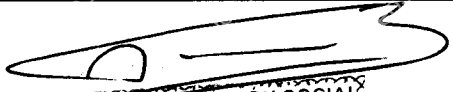
ÍNDICE

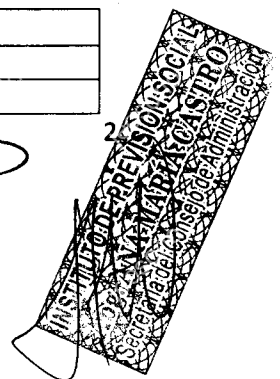
Control de cambios.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
OBJETIVO GENERAL.....	5
1.1. RIESGO	6
1.1.1. Clasificación o naturaleza de los riesgos.....	7
1.1.2. Metodología de administración de riesgo.....	8
1.1.2.1. Inicio de la metodología.....	9
1.1.2.1.1. Conocimiento de la institución	9
1.1.2.1.2. Modelo de Gestión por Procesos	9
1.1.2.2. Identificación del riesgo.....	10
1.1.2.3. Valoración del riesgo	14
a. Análisis de riesgos.....	14
b. Análisis de causas.....	14
c. Análisis de la probabilidad.....	14
b. Análisis del impacto	15
1.1.2.4. Políticas de Administración de Riesgos.....	16
1.1.2.5. Comunicar los riesgos.....	17
1.1.2.6. Control	17
1.1.2.7. Monitoreo.....	17
1.1.2.8. Glosario de riesgos/incluye riesgos de corrupción	21
BIBLIOGRAFÍA.....	28

Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Abog. Walter M. Vargas
Jefe Interino Unidad Téc. MECIP
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Ing. Silvana Verza
Jefa Interina
Dpto. de Gestión de Procesos
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Lic. Andres Vicente Torrealan Bazan
Director
Dirección de Organización y Calidad






**METODOLOGÍA PARA LA
IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE
RIESGOS DEL IPS**


Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022


Control de cambios

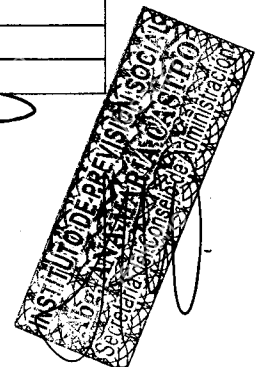
Versión	Fecha de versión	Descripción del cambio
1 ^a	Resolución RCA. N° 086-028/2021	<p>Introducción de nuevos términos y cambios en las definiciones de algunos glosarios.</p> <p>Cambio de la nomenclatura de Guía de Gestión de Riesgos por Metodología para la identificación y evaluación de riesgos del IPS.</p> <p>Inclusión de elementos que guían a la identificación y evaluación de los riesgos dentro del Sistema de Gobernanza.</p>

Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Abog. Walter M. Vazquez
Jefe Interino Unidad Tec. MECIP
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Ing. Silvana Verza
Jefa Interina
Dpto. de Gestión de Procesos
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Lic. Andres Vicente Torreani Bazan
Director
Dirección de Organización y Calidad





METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS

Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

INTRODUCCIÓN

El Control incluye los procesos de planeación, organización, políticas, métodos y procedimientos que en forma coordinada adopta la Institución con el propósito de promover la eficiencia operacional y lograr los objetivos, es importante su implementación pues ayuda en todos los niveles de la organización, en vista que orienta a proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución del logro de los objetivos.

Dentro del componente de Control de la Planificación se encuentra la identificación y evaluación de riesgos, que es el tema que se abarcará y que interesa en este material, pero para poder llevar a cabo se debe conocer todo lo relacionado a la administración de los riesgos, por ello es fundamental partir desde la base.


La gestión mediante la cual una organización evalúa y trata los riesgos y las oportunidades de su contexto interno y externo, se denomina generalmente gestión del riesgo, este proceso establece una base para aumentar la eficacia del sistema del control interno, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos.

La administración de riesgos significa establecer una infraestructura y culturas apropiadas, y aplicar un método lógico y sistemático para establecer los riesgos asociados con cualquier actividad, función o proceso, de forma tal que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar beneficios.


Es un proceso repetitivo que permite la mejora continua en el proceso de toma de decisiones y permite a la Institución optimizar su desempeño, alcanzando los objetivos propuestos con un nivel de seguridad razonable.

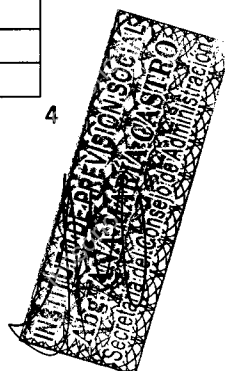
Actualmente, se busca conocer las características de los riesgos y establecer una adecuada toma de decisiones por parte de la alta dirección que confirmen la eficacia y eficiencia de los planes de continuidad de la organización y sistemas de prevención establecidos por estas.

Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Abog. Walter M. Vazquez
Jefe Interino Unidad Tec. MECIP
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Ing. Silvana Verza
Jefa Interina
Dpto. de Gestión de Procesos
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Lic. Andres Vicente Torreani Bazan
Director
Dirección de Organización y Calidad





METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS

Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

OBJETIVO GENERAL

Formular y desarrollar los procesos y mecanismos necesarios para neutralizar aquellos eventos que pongan en riesgo el cumplimiento de los objetivos de la institución y el debido cuidado del Patrimonio Público y crear un marco de gestión permanente que permita controlar el Riesgo.


Alcance

Esta metodología para la identificación y evaluación de riesgos se aplica transversalmente en todos los procesos de la institución y forma parte de la política, de la planificación y la estrategia, de los procesos y en la revisión de la mejora y los cambios.

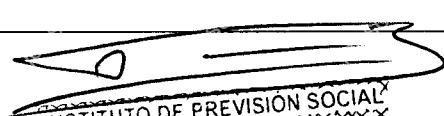
Normativas

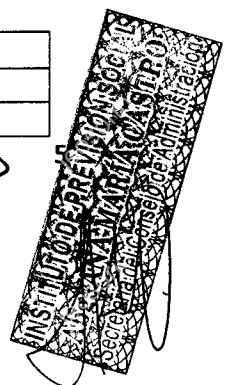
- Resolución C.A. N° 039-007/09 del 28 de abril de 2009, por la que el Instituto de Previsión Social se compromete a la Implementación del Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay – (MECIP).
- Resolución C.A. N° 090-001/2020 del 30 de octubre de 2020, por la que se Adopta la Norma de Requisitos Mínimos y la Matriz de Evaluación para un Sistema de Control Interno del Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay – (NRM - MECIP 2015).
- Resolución SENAC N° 269/2019 Guía para la Construcción del Mapa de Riesgo de Corrupción para Organismos y Entidades Públicas dependientes del Poder Ejecutivo.

Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Abog. Walter M. Vazquez
Jefe Interino Unidad Tec. MECIP
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Ing. Silvana Verza
Jefa Interina
Dpto. de Gestión de Procesos
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Lic. Andres Vicente Torreani Bazan
Director
Dirección de Organización y Calidad





METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS

Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

1.1. RIESGO

Se define como toda posibilidad de ocurrencia de una situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de los procesos de la Institución y que impidan el logro total o parcial de sus políticas y objetivos institucionales. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.

Conceptos básicos relacionados con el Riesgo

Probabilidad: Se entiende como la posibilidad de ocurrencia del riesgo, ésta puede ser medida con criterios de Frecuencia o Factibilidad.	Impacto: Se entiende como las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.	Causa: Todos aquellos factores internos y externos que solos o en combinación con otros, pueden producir la materialización de un riesgo.
Consecuencia: Los efectos o situaciones resultantes de la materialización del riesgo que impactan en el proceso, la entidad, sus grupos de valor y demás partes interesadas.	Mapa de Riesgos: Documento con la información resultante de la gestión del riesgo.	Agente generador: Sujeto u objeto que tienen la capacidad de originar un riesgo, se pueden clasificar en cinco categorías: personas, materiales, equipos, instalaciones y entorno.
Control: Medida que modifica al riesgo (Procesos, políticas, dispositivos, prácticas u otras acciones).	Amenazas: Causa potencial de un incidente no deseado, el cual puede ocasionar daño a un sistema o a una organización.	Vulnerabilidad: Representa la debilidad de un activo o de un control que puede ser explotada por una o más amenazas.
Tolerancia al riesgo: Son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos.	Apetito al riesgo: Magnitud y tipo de riesgo que una organización está dispuesta a buscar o retener.	Riesgo inherente: Es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.
	Riesgo Residual: Nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento del riesgo.	

Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad

Abog. Walter M. Vazquez
 Jefe Interino Unidad Tec. MECIP
 Dirección de Organización y Calidad

Ing. Silvana Verza
 Jefa Interina
 Dpto. de Gestión de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad

Lic. Andres, Vicente Torreani; Bazan
 Director
 Dirección de Organización y Calidad

INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
 Lic. ANDRES VICENTE TORREANI; BAZAN
 Jefe de la Oficina de Organización y Calidad

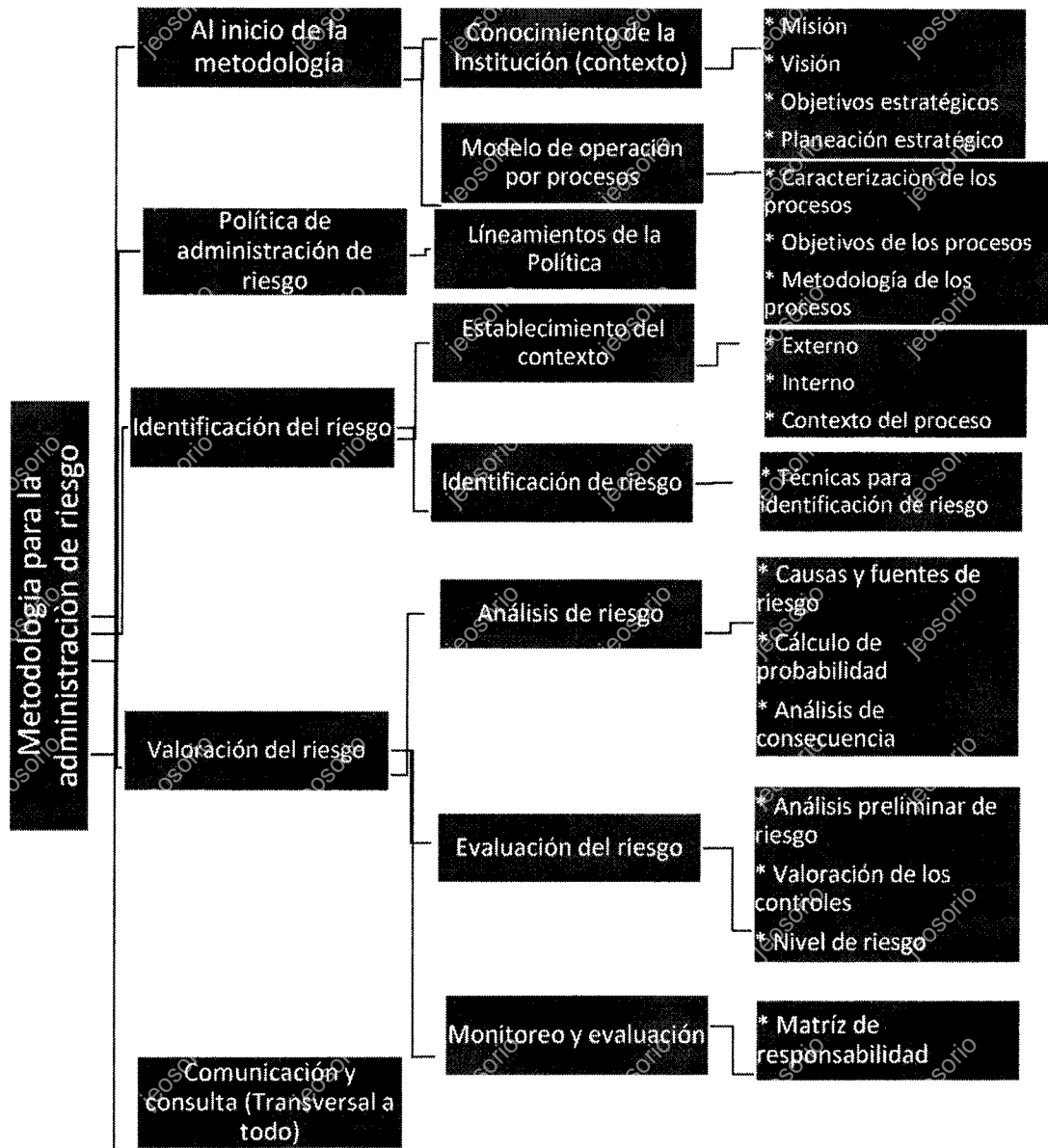


METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS


Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022


1.1.2. Metodología de administración de riesgo


La metodología para la Administración del Riesgo requiere de un análisis inicial relacionado con el estado actual de la estructura de riesgos y su gestión en la Institución, el conocimiento de la misma desde un punto de vista estratégico, teniendo en cuenta los macro procesos y procesos de la Institución, además de la aplicación de tres pasos básicos para su desarrollo y de la definición e implantación de comunicación transversales a toda la institución.

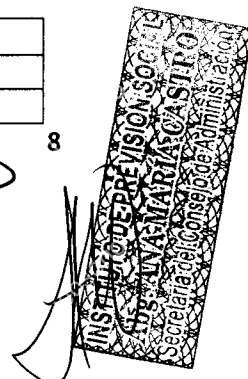


Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad


Abog. Walter M. Vazquez
 Jefe Interino Unidad Tec. MECIP
 Dirección de Organización y Calidad


Ing. Silvana Verza
 Jefa Interina
 Dpto. de Gestión de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad


Lic. Andres Vicente Torreani Bazan
 Director
 Dirección de Organización y Calidad





METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS

Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

Antes de iniciar el diseño y la implementación del marco de trabajo de la gestión del riesgo, es importante evaluar y entender el contexto externo y el contexto interno de la Institución, dado que ambos pueden influir significativamente en el diseño del marco de trabajo.

1.1.2.1. Inicio de la metodología

Al inicio de la metodología de administración de riesgo es importante conocer los siguientes aspectos citados a continuación según el esquema previo presentado.



1.1.2.1.1. Conocimiento de la institución

Antes de iniciar el procedimiento de la administración de los riesgos, es importante conocer cada uno de estos aspectos relacionado a la Institución para llevar a cabo un buen análisis del riesgo.

- Misión
- Visión
- Objetivos estratégicos
- Planificación estratégica

1.1.2.1.2. Modelo de Gestión por Procesos

El modelo de operación por proceso es el estándar que soporta la operación de la institución, integrando todo para el cumplimiento de los planes y programas. Para esto se debe tener en cuenta algunos aspectos clave:

- Cadena de valor
- Mapa de proceso
- Caracterización de los procesos
- Objetivo de los procesos
- Metodología de los procesos

Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad

Abog. Walter M. Vazquez
 Jefe Interino Unidad Tec. MECIP
 Dirección de Organización y Calidad

Ing. Silvana Verza
 Jefa Interina
 Dpto. de Gestión de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad

Lic. Andrés Vicente Torreani Bazán
 Director
 Dirección de Organización y Calidad

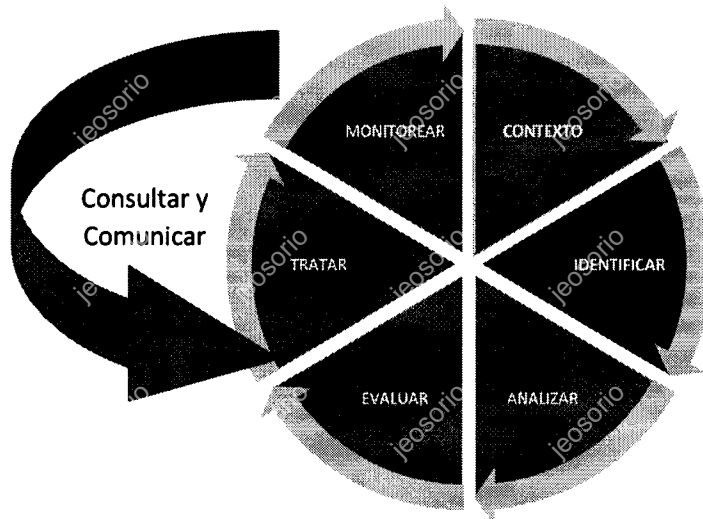




METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS

Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

1.1.2.2. Identificación del riesgo



a. ¿En qué consiste la identificación del riesgo?

En esta etapa se deben establecer las fuentes o factores de riesgo, los eventos o riesgos, sus causas, y sus consecuencias. Para su análisis deben involucrar datos históricos, si existen; opiniones de expertos respecto al proceso y las necesidades de las partes involucradas. Además se debe recurrir a los datos registrados dentro de la Institución.

b. ¿A qué nivel se realiza?


Se realiza a nivel de las actividades que componen el Modelo de Gestión por Procesos. Para ello, se interroga acerca de los eventos generados por el entorno al interior de la institución, que pueden afectar el logro del objetivo de cada proceso y de la entidad en general. De la respuesta obtenida se pueden inferir los riesgos, los cuales deben ser analizados permitiendo decidir si realmente afectan cada proceso en estudio y su impacto en la institución, quién o qué los puede generar, por qué razones y cuáles pueden ser sus efectos.

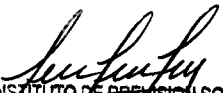
c. Fases del riesgo y elementos que lo desarrollan

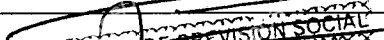
o Establecimiento del contexto

Definición de parámetros internos y externos que se han de considerar para la administración del riesgo y establecer los alcances y los criterios del riesgo. Deben establecerse teniendo en cuenta los objetivos y sus actividades, para que la gestión resulte efectiva y eficaz.

Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Abog. Walter M. Vazquez
Jefe Interino Unidad Tec. MECIP
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Ing. Silvana Verza
Jefa Interina
Dpto. de Gestión de Procesos
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Lic. Andres Vicente Torrealan Bazan
Director
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Abog. Walter M. Vazquez
Secretaría de Consejo de Administración



METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS

Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

Tabla Ilustrativa 1 - Factores para cada categoría del Contexto

Contexto externo	Contexto interno	Contexto del proceso
<ul style="list-style-type: none"> • ECONÓMICO <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de capital • Competencia • Desempleo • POLÍTICOS <ul style="list-style-type: none"> • Cambios de gobierno • Legislación • Políticas públicas • Regulación • SOCIALES <ul style="list-style-type: none"> • Demografía • Responsabilidad social • Orden público • TECNOLÓGICOS <ul style="list-style-type: none"> • Avances • Acceso a información externa • Gobierno en línea • MEDIOAMBIENTALES <ul style="list-style-type: none"> • Emisiones y residuos • Desarrollo sostenible • Desastres naturales • COMUNICACIÓN EXTERNA <ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de comunicación con usuarios • Canales para la comunicación con la Institución 	<ul style="list-style-type: none"> • FINANCIEROS <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de funcionamiento • Recursos de inversión • Infraestructura • Capacidad instalada • PERSONAL <ul style="list-style-type: none"> • Competencia del personal • Disponibilidad del personal • Seguridad y salud ocupacional • PROCESOS <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad • Diseño • Ejecución • Proveedores • Entrada • Salida • Gestión del conocimiento • TECNOLOGÍA <ul style="list-style-type: none"> • Integridad de datos • Disponibilidad de datos y sistemas • Desarrollo • Mantenimiento de sistemas de información • ESTRATÉGICOS <ul style="list-style-type: none"> • Dirección estratégica • Planeación institucional • Liderazgo • Trabajo en equipo • COMUNICACIÓN INTERNA <ul style="list-style-type: none"> • Canales utilizados • Flujo de información 	<ul style="list-style-type: none"> • DISEÑO DEL PROCESO <ul style="list-style-type: none"> • Claridad en la descripción del alcance y objetivo del proceso. • INTERACCIONES CON OTROS PROCESOS <ul style="list-style-type: none"> • Relación precisa con otros procesos • Insumos • Proveedores • Productos • Usuarios o clientes • TRANSVERSALIDAD <ul style="list-style-type: none"> • Procesos que determinan lineamientos necesarios para el desarrollo de todos los procesos de la Institución • PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS <ul style="list-style-type: none"> • Pertinencia en los procedimientos que desarrollan los procesos • RESPONSABLES DEL PROCESO <ul style="list-style-type: none"> • Grado de autoridad y responsabilidad de los funcionarios frente al proceso • COMUNICACIÓN ENTRE LOS PROCESOS <ul style="list-style-type: none"> • Efectividad en los flujos de información determinados en la interacción de los procesos.

o Identificación del riesgo

Se realiza determinando las causas, fuentes de riesgo y los eventos con base en el análisis de contexto para la Institución y del proceso que puede afectar el logro de los objetivos.

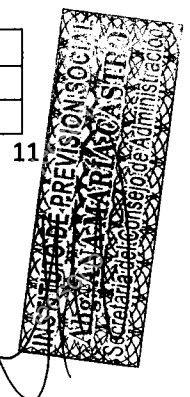
- Identificación del riesgo en menos 10 palabras. Ej.: Error de identificación de datos – Intermittencia en conexión de red.
- Debe estar acompañado de una connotación negativa. Ej.: Error de criterios, que imposibilitan la redacción del documento – Intermittencia de conexión de red, que impiden la correcta atención.
- Que el riesgo guarde estrecha relación, con la naturaleza de la acción realizada en la actividad o proceso. Ej.: En la actividad Atención al Cliente: los riesgos podrían ser ausentismo, en caso de que atendiendo a la alta demanda y ante la necesidad de que dicha actividad sea realizada con inmediatez, el ausentismo genere un impacto importante en el proceso de atención, o por ejemplo Falla de software cuando la

Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad

Abog. Walter M. Varquez
 Jefe Interino Unidad Tec. MECIP
 Dirección de Organización y Calidad

Ing. Silvana Verza
 Jefa Interina
 Dpto. de Gestión de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad

Lic. Andres Vicente Torreani Bazan
 Director
 Dirección de Organización y Calidad





METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS

Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

actividad sea realizada a través de un sistema informático y se presenten varios episodios de dicha falla.

Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la institución relacionados con los objetivos de los procesos y los objetivos institucionales.

Para facilitar el proceso de identificación de los riesgos se recomienda tener en cuenta el conocimiento previo de aquellas situaciones que puedan obstaculizar el cumplimiento de los objetivos, la obtención de un resultado, la generación de procesos transparentes, el cumplimiento de requisitos legales o la satisfacción de un usuario, para lo cual se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Resultados de las auditorías internas.
- Resultados de las auditorías externas realizadas por entes de control o entidades externas (Contraloría, etc.).
- Resultados de las actividades de rendición de cuentas.
- Resultados del análisis de capacidad de institucional.
- Resultados de la evaluación de la gestión de riesgos en periodos anteriores.
- Resultados de la evaluación de la gestión Institucional.
- Medición del desempeño institucional en periodos anteriores.
- Medición de la satisfacción de grupos de valor en periodos anteriores.
- Revisión de mejores prácticas en materia de gestión y desempeño.

Las preguntas claves para la identificación del riesgo permiten determinar:

1. ¿Qué puede suceder?

Identificar la afectación del cumplimiento del objetivo estratégico o del proceso según sea el caso.

En esta primera fase de la metodología se identifican de forma sistemática las posibles causas concretas de los riesgos en la institución, así como los diversos y posibles efectos que se debe afrontar.

2. ¿Cómo puede suceder?

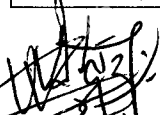
Establecer las causas a partir de los factores determinados en el contexto.

Esta técnica es muy común usarla para la identificación de consecuencias, ya que para su implementación es importante hacerse una serie de preguntas que deberán ser respondidas y que ayudarán a entender cuál es el mejor plan de acción que se debe implementar en un riesgo individual, además, permite adelantarse a los hechos y entender qué pasaría si se llegara a dar alguno de estos sucesos.

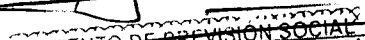
3. ¿Cuándo puede suceder?

Se da de acuerdo con el desarrollo del proceso. Al inicio, durante el proceso o al final del proceso que se desarrolla.

Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Abog. Walter M. Vazquez
Jefe Interino Unidad Tec. MECIP
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Ing. Silvana Verza
Jefa Interina
Dpto. de Gestión de Procesos
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Lic. Andres Vicente Torreani Bazan
Director
Dirección de Organización y Calidad





METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS

Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

4. ¿Qué consecuencias tendría su materialización?

Los posibles efectos por la materialización del riesgo podrían estar dados por pérdida y gastos para la institución, además del daño a la imagen institucional; como también sumarios para el funcionario.

▪ Factores que originan el riesgo operacional

Los factores de riesgo o llamado también agentes generadores, son todos los sujetos y objetos (internos o externos) que tienen la capacidad de originar un riesgo, originando pérdidas en las operaciones o afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y/u operativos en las organizaciones; pueden clasificarse en las siguientes categorías: personas, tecnología de información; materiales, equipos e instalaciones y entorno o eventos externos.

Agentes Generadores: son todos aquellos objetos, instrumentos, instalaciones, ambiente, acciones humanas, que están en capacidad de producir lesiones, daños en las instalaciones, materiales y procesos.

- Personas
- Materiales
- Equipo
- Instalaciones
- Entorno

Causas: Razones o motivos por los cuales se genera un riesgo. Su identificación es necesaria, ya que ellas influyen directamente en la probabilidad de ocurrencia de los eventos.

- Internos
- Externos

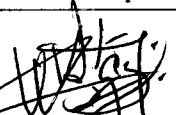
Efectos: Los factores de riesgo pueden ocasionar no solamente daños personales sino también materiales. Estas consecuencias afectan la calidad de los productos, la productividad, la competitividad y en general la calidad de la vida laboral.

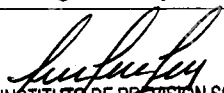
- Daños físicos
- Sanciones
- Pérdidas económicas
- Pérdida de información
- Pérdida de bienes materiales
- Interrupciones del servicio
- Daño Ambiental
- Pérdida de imagen
- Pérdida de credibilidad

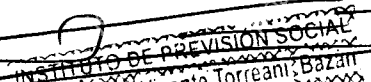
Causas del riesgo operacional

Se denominan causas, razones o motivos por los cuales se genera un riesgo, la identificación de ellas es necesaria, influyen directamente en la probabilidad de ocurrencia de los eventos y, por tanto, inciden en el establecimiento de políticas para su disminución o eliminación. (Manual de implementación del MECIP, 2008).

Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Abog. Walter M. Vazquez
Jefe Interino Unidad Tec. MECIP
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Ing. Silvana Verza
Jefa Interina
Dpto. de Gestión de Procesos
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Lic. Andres Vicente Torrealan Bazan
Director
Dirección de Organización y Calidad





METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS

Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

Efectos de los riesgos operacionales

Se conoce como efectos o consecuencias de la ocurrencia de los riesgos, sobre los objetivos de la organización. Se presentan en mayor medida en personas, bienes materiales o inmateriales, algunos de los efectos más importantes son: daños físicos y fallecimientos, sanciones, pérdidas económicas, pérdida de información, pérdida de bienes, interrupción del servicio, daño ambiental, pérdida de imagen y pérdida de mercado. Manual de implementación del MECIP, (2008).

1.1.2.3. Valoración del riesgo

a. Análisis de riesgos

Identificar los riesgos que amenazan al área de trabajo, es necesario, pero no suficiente para poder gestionarlos de manera efectiva.

¿Cuál es la magnitud de cada uno de esos riesgos? ¿Cuáles son inaceptables? ¿Cómo podemos priorizarlos?

Debemos responder a estas preguntas para que nuestras decisiones sean correctas y eficaces.

En esta etapa del proceso intentamos comprender en detalle cada uno de los riesgos identificados. Estimamos la posibilidad de ocurrencia y el impacto esperado.

Aspectos a tener en cuenta

- Tabla para determinar probabilidad.
- Tablas para determinar el impacto o consecuencias (de acuerdo con la política de riesgos institucional).
- Matriz de evaluación de riesgos.

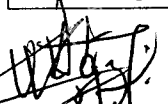
b. Análisis de causas

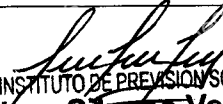
Los objetivos estratégicos y de proceso se desarrollan a través de actividades, pero no todas tienen la misma importancia, por lo tanto, se debe establecer cuáles de ellas contribuyen mayormente al logro de los objetivos y estas son las actividades consideradas críticas o factores claves de éxito; estos factores se deben tener en cuenta al identificar las causas que originan la materialización de los riesgos.

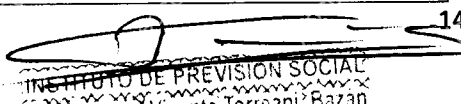
c. Análisis de la probabilidad

Se analiza qué tan posible es que ocurra el riesgo, se expresa en términos de **frecuencia** o **factibilidad**.

Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Abog. Walter M. Vazquez
Jefe Interino Unidad Tec. MECIP
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Ing. Silvana Verza
Jefa Interina
Dpto. de Gestión de Procesos
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Lic. Andres Vicente Torrealan Bazan
Director
Dirección de Organización y Calidad

INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
UNIDAD TECNICA MECIP
SECRETARIA CASTR
SECRETARIA DE GESTION DE ADMINISTRACION



METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS

Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

Bajo el criterio de **FRECUENCIA** se analizan el número de eventos en un periodo determinado, se trata de hechos que se han materializado o se cuenta con un historial de situaciones o eventos asociados al riesgo.

Bajo el criterio de **FACTIBILIDAD** se analiza la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, se trata en este caso de un hecho que no se ha presentado, pero es posible que se dé.

En cuanto a la *probabilidad* de que se produzca un suceso, hemos propuesto tres niveles y utilizaremos una tabla con valores predefinidos, tal como se puede observar en la Tabla:

PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR
ALTA	La probabilidad de que el hecho se presente es muy alta	3
MEDIA	La probabilidad de que el hecho se presente es factible	2
BAJA	La probabilidad de que el hecho se presente es muy poco factible	1

a. Análisis del impacto

Por **IMPACTO** se entienden las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

El impacto se debe analizar y calificar a partir de las consecuencias identificadas en la fase de descripción del riesgo. Es la consecuencia que puede ocasionar la materialización del riesgo a la entidad. Para su determinación se utiliza la tabla de niveles de impacto establecida en la Política de Riesgos.

IMPACTO	DESCRIPCIÓN	VALOR
GRAVE	Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la institución	20
LEVE	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medio impacto o efecto sobre la institución	10
MODERADO	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la institución	5

Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Abog. Walter M. Vazquez
 Jefe Interino Unidad Tec. MECIP
 Dirección de Organización y Calidad

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Ing. Silvana Verza
 Jefa Interina
 Dpto. de Gestión de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
 Lic. Andres Vicente Torreani Bazan
 Director
 Dirección de Organización y Calidad





METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS

Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

1.1.2.4. Políticas de Administración de Riesgos

Permiten la visualización y entendimiento de los Riesgos que se presentan para la institución, facilitando la definición de las medidas de respuesta o tratamiento, de acuerdo con su nivel de importancia para la organización.

Estrategias de respuestas

La administración superior de la organización selecciona las respuestas al riesgo: Evitar, aceptar, reducir o compartir los mismos, desarrollando una serie de medidas para adaptarlos al perfil de riesgo de la institución

Probabilidad	Valor			
Alta	3	15 zona de riesgo moderado Prevenir el riesgo Retener el riesgo	30 zona de riesgo importante Reducir el riesgo Compartir o transferir	45 zona de riesgo crítica Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir
Media	2	10 zona de riesgo tolerable Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo	20 zona de riesgo moderado Reducir el riesgo	40 zona de riesgo importante Reducir el riesgo Compartir o transferir Evitar el riesgo
Baja	1	5 zona de riesgo aceptable Asumir el riesgo	10 zona de riesgo tolerable Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo	20 zona de riesgo moderado Reducir el riesgo
	Impacto	Leve	Moderado	Catastrófica
	Valor	5	10	20

Asumir o Aceptar: No se lleva a cabo ninguna acción preventiva, solo se actúa si el riesgo ocurre. Aceptar altos niveles de riesgo para aprovechar oportunidades.

Prevenir el riesgo: Se debe identificar y disminuir los riesgos presentes en el entorno de trabajo.

Transferir o compartir: Traspasar a un tercero la administración de un riesgo determinado, generalmente a cambio de un pago.

Retener: Conservar el riesgo y realizar un adecuado monitoreo del mismo.

Reducir: Establecer controles que permitan disminuir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo determinado.

Evitar: Establecer controles rigurosos

Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad



Abog. Walter M. Vazquez
Jefe Interino Unidad Tec. MECIP
Dirección de Organización y Calidad

Ing. Silvana Verza
Jefa Interina
Dpto. de Gestión de Procesos
Dirección de Organización y Calidad

Lic. Andrés Vicente Torreani Bazán
Director
Dirección de Organización y Calidad



METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS

Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

1.1.2.5. Comunicar los riesgos

Para llevar a cabo la gestión de riesgos, tenemos que comunicarnos con diferentes tipos de interlocutores. Una parte esencial de la gestión de riesgos se refiere a la *comunicación* clara e inequívoca con todos los públicos, y en particular con aquellos que toman las decisiones.

1.1.2.6. Control

Medida que modifica el riesgo

- **Correctivos.** Aquellos que permiten el restablecimiento de actividad, después de ser detectado un evento no deseable; también la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.
- **Preventivos:** Aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o materialización.

1.1.2.7. Monitoreo

Es necesario monitorear de manera permanente la efectividad de los controles establecidos: si son los adecuados se ratifican, de lo contrario, se modifican.

La frecuencia del monitoreo se realizará de forma anual.

GUÍA DE ELABORACIÓN DE RIESGOS EN EL SISTEMA DE GOBERNANZA

La institución cuenta con un sistema de registro automatizado de los riesgos donde se elabora y registran todos los riesgos identificados en la Institución. A continuación se presenta impresión de pantalla de cada uno de los pasos que se realiza en el sistema, hasta llegar al mapa de riesgo.

Ejemplo de un procedimiento para realizar el análisis de riesgo

- 1- Se abre el grupo de formatos que están relacionados a los riesgos, que son el 70, 75, 80, 85, 90 y el 91-4

Actualización de Actividad

Nº de Caso: 2747264
 Proceso: MECIP - Definición de Formatos de Riesgos - Actividades
 Actividad: Definir Riesgos

Adjuntar documento al proceso o enviar e-mail

Volver a la planilla



70 - Identificación de Riesgos - Actividades

75 - Calificación y Evaluación de Riesgos - Actividades

80 - Ponderación Actividades y Riesgos

85 - Priorización Riesgos y Actividades

90 - Mapa de Riesgos - Actividades

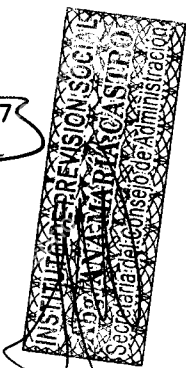
91-4 - Definición Políticas Administración de Riesgos - Actividades

Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad

Abog. Walter M. Vargas
 Jefe Interino Unidad Tec. MECIP
 Dirección de Organización y Calidad

Ing. Silvana Verza
 Jefa Interina
 Dpto. de Gestión de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad

17
 INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
 Lic. Andres Vicente Torreani Bazan
 Director
 Dirección de Organización y Calidad

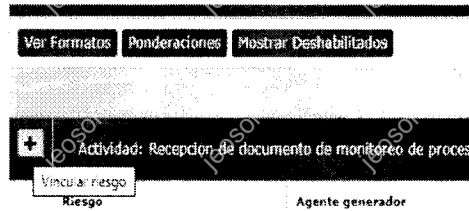




METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS

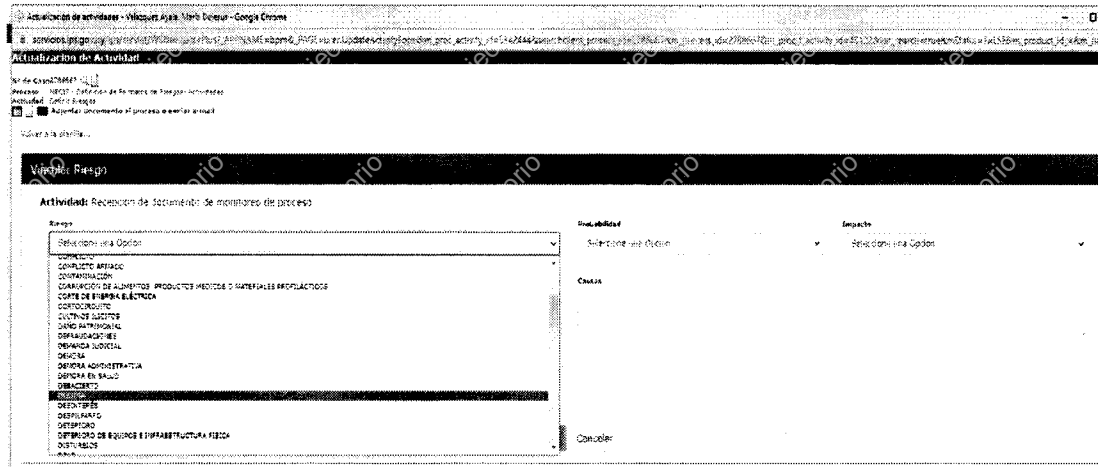
Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

2- Proceder a habilitar el formato 70 donde se realizará la identificación de riesgos,

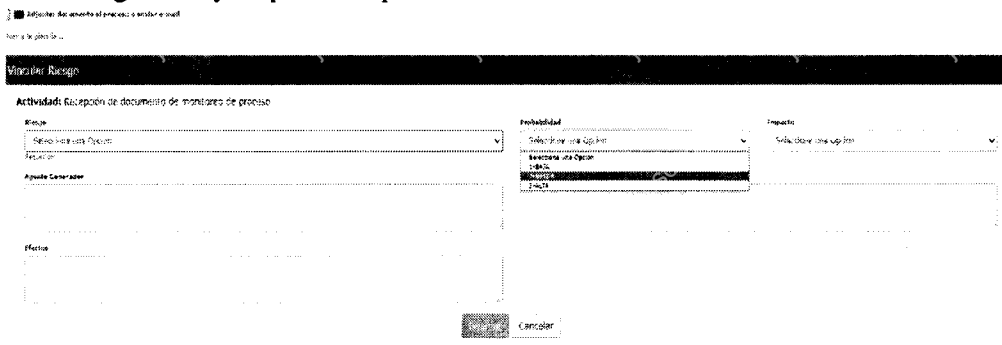


desplegando el signo “+”

3- Al habilitar el signo más se verá lo siguiente, donde se debe elegir el posible riesgo asociado a la actividad, seleccionar y completar el campo de causas por la que se da el riesgo.



4- Luego se procede a llenar el agente generador y los efectos que puede causar la ocurrencia de ese riesgo seleccionado; además se procede a calificar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que puede causar la ocurrencia del riesgo, finalmente se le da guardar y se pasa a la ponderación

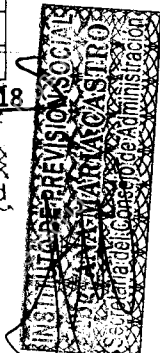


Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad

Ing. Walter M. Vazquez
 Jefe Interino Unidad Tec. MECIP
 Dirección de Organización y Calidad

Ing. Silvana Verza
 Jefa Interina
 Dpto. de Gestión de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad

Lic. Andrés Vicente Torreani Bazán
 Director
 Dirección de Organización y Calidad

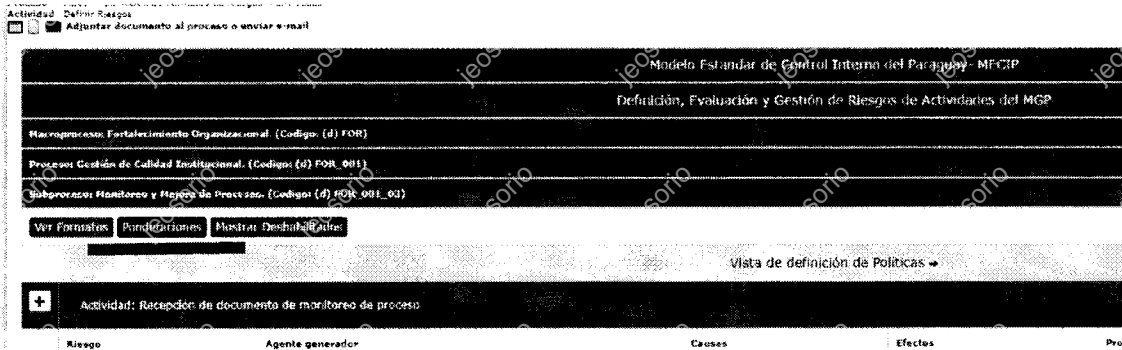




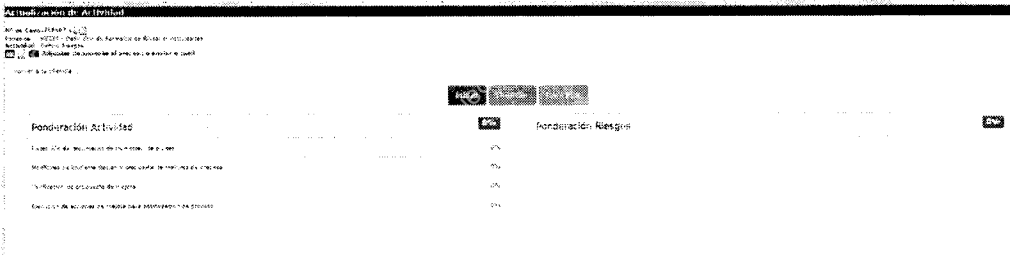
METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS

Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

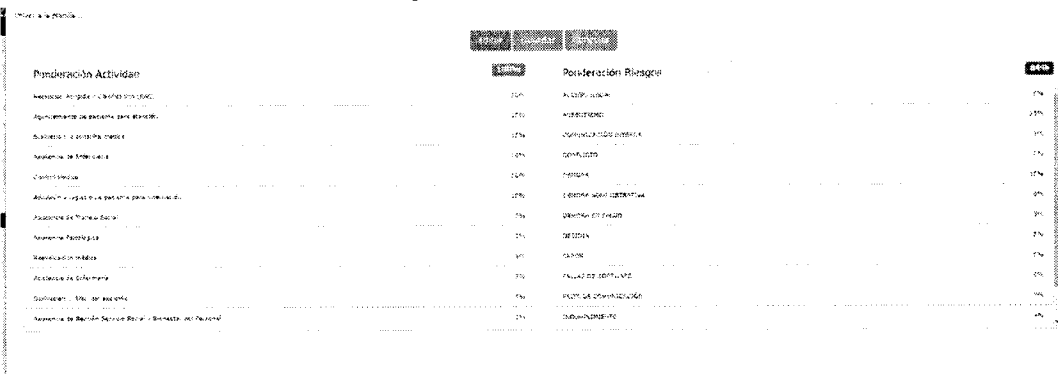
5- Para realizar la ponderación de los riesgos y las actividades se debe hacer click sobre ponderaciones.



6- Al realizar eso se despliega la siguiente pantalla, donde se debe habilitar la opción de **editar** para poder darle prioridad a las actividades para la realización de ese procedimiento, en este punto se debe analizar cuál de las actividades es más importante para el logro del procedimiento y acorde a ello se valora en porcentaje, completando el 100%.



7- De la misma manera se procede para la priorización de los riesgos que aparecerá debajo de ponderación, se procede a darle el mayor porcentaje a aquellos riesgos que afecte más al desarrollo del procedimiento, finalmente se guarda.



Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad

[Signature]
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Abog. Walter M. Vazquez
 Jefe Interino Unidad Tsc. MECIP
 Dirección de Organización y Calidad

[Signature]
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Ing. Silvana Verza
 Jefa Interina
 Dpto. de Gestión de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad

[Signature]
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Lic. Andres Vicente Torreani Bazan
 Director
 Dirección de Organización y Calidad

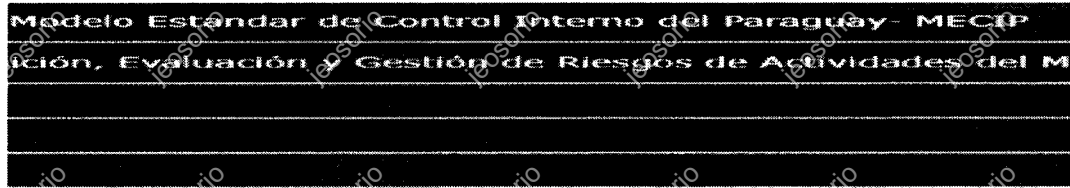




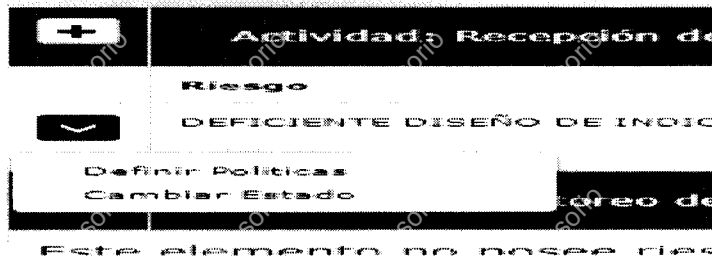
METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS

Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

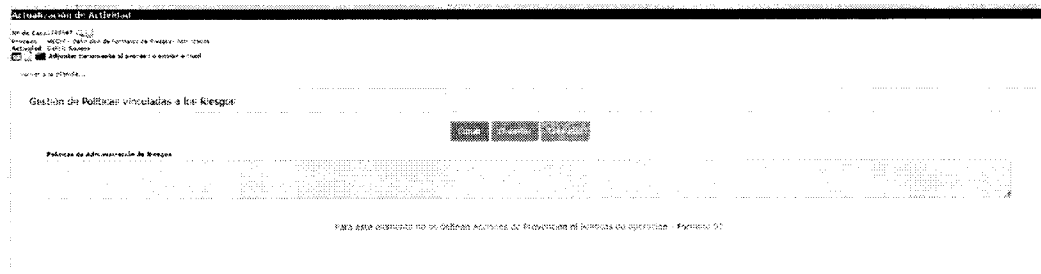
- 8- Una vez culminado los puntos mencionados más arriba volver al principio donde se identificó el riesgo y proceder a elaborar la política por cada riesgo identificado, para ello mover la flecha de vista de definición de políticas.



- 9- Apareciendo la siguiente vista, donde se debe hacer click en el riesgo identificado y da la posibilidad de definir políticas.



- 10- Se hace clic sobre definir políticas y aparecerá un campo abierto donde se debe habilitar la opción de editar y se procede a cargar la política para reducir el riesgo identificado en esa actividad, como el formato que se encuentra por debajo.



- 11- Finalmente se tiene construida la política de administración de riesgos, para poder visualizarlos se retorna a "volver a la planilla" donde podrá observar cada uno de los formatos con la priorización de cada uno de los riesgos y con sus políticas.

Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad



Walter M. Vargas
Abog. Walter M. Vargas
 Jefe Interino Unidad Tec. MECIP
 Dirección de Organización y Calidad

Silvana Verza
Ing. Silvana Verza
 Jefa Interina
 Dpto. de Gestión de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad

Andrés Vicente Torrealán Bazán
Lic. Andrés Vicente Torrealán Bazán
 Director
 Dirección de Organización y Calidad



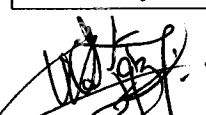
METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS

Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

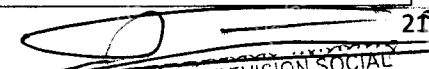
1.1.2.8. Glosario de riesgos/incluye riesgos de corrupción

- **Acceso ilegal:** posibilidad de llegar a algo o a alguien valiéndose de medios que van contra la ley.
- **Accidentes:** suceso imprevisto, generalmente negativo, que altera la marcha normal de las cosas.
- **Actos Malintencionados:** hecho o acción realizada con la intención de llegar a algo o a alguien con mala fe o mala intención.
- **Atentados:** llevar a cabo una acción que cause daño grave a una persona o cosa.
- **Ausentismo:** no asistir al trabajo u otro lugar de asistencia obligatoria, sin justificación.
- **Ausencia de compromiso corporativo:** funcionario no comprometido con la Institución y sus metas/objetivos
- **Abuso de poder:** es una situación donde la autoridad o individuo que tiene poder sobre otros, debido a su posición, utiliza ese poder para su beneficio.
- **Cambios Climáticos:** alteración en las condiciones climáticas.
- **Celebración Indevida de Contratos:** intervenir en la celebración de un contrato sin cumplir con los requisitos legales.
- **Cohecho:** aceptar dinero, otra utilidad y/o promesas remuneratorias por parte de un funcionario público a cambio de retardar u omitir un acto que corresponda a su cargo, ejecutar uno contrario a sus deberes oficiales, ejecutar actos en el desempeño de sus funciones, o dar información sobre asuntos sometidos a su conocimiento. Las personas que realizan los ofrecimientos anteriormente descritos también incurrir en cohecho.
- **Colapso de Obra:** derrumbe de un conjunto de elementos debido a la pérdida estructural de los mismos.
- **Colapso de Telecomunicaciones:** decrecimiento o disminución intensa de la interconexión de sistemas informáticos situados a distancia.
- **Concusión:** cuando un funcionario público en el marco de sus funciones, abusa de su posición y de las funciones que tiene, para pedir dádivas para su lucro personal o para un tercero.
- **Conflicto:** situación de desacuerdo u oposición constante entre personas.
- **Conflicto Armado:** referido a grupos que no pueden solucionar sus desacuerdos u oposición constante, por medios pacíficos, y deriva en un estado de guerra constante.
- **Conflicto de Intereses:** situación en donde existe una contraposición entre el deber público y los intereses privados de un funcionario público que podrían influir indebidamente en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades oficiales.
- **Contaminación:** alterar la pureza de una cosa.

Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Abog. Walter M. Vazquez
Jefe Interino Unidad Tec. MECIP
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Ing. Silvana Verza
Jefa Interina
Dpto. de Gestión de Procesos
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Lic. Andres Vicente Torreani Bazan
Director Interino
Dirección de Organización y Calidad






METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS

Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

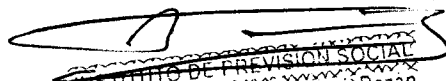
- **Colusión:** cuando dos empresas (o más) se ponen de acuerdo para “sacarle” más dinero al Estado por un producto o servicio, dañando las finanzas públicas.
- **Corrupción de Alimentos, Productos Médicos O Materiales Profilácticos:** envenenar, contaminar y/o alterar productos o sustancias alimenticias, médicas o materiales profilácticos, medicamentos o productos farmacéuticos, bebidas alcohólicas o productos de aseo de aplicación personal; así como comercializarlos, distribuirlos o suministrarlos. También hace parte de este riesgo el suministro, comercialización o distribución de los productos mencionados anteriormente que se encuentren deteriorados, caducados o incumplan las exigencias técnicas relativas a su composición, estabilidad y eficiencia, siempre que se ponga en peligro la vida o salud de las personas.
- **Corte de energía eléctrica:** Condición de tensión cero en la alimentación eléctrica. Puede ser causado por el encendido de un interruptor, un problema en la instalación del usuario, un fallo en la distribución eléctrica o un fallo de la red comercial.
- **Cortocircuito:** circuito eléctrico que se produce accidentalmente por contacto entre los conductores y suele determinar una descarga de alta energía.
- **Comunicación externa:** Inexistencia o ineficiencia en la comunicación con los clientes externos, grupos de interés y ciudadanía en general. No existe una comunicación bidireccional.
- **Comunicación interna:** Inexistencia o deficiencia en la comunicación entre clientes internos, no existe una comunicación bidireccional
- **Conectividad:** se refiere principalmente a la oferta y a la provisión de infraestructura y de equipos que permiten la conexión tecnológica a la red interna o global de tecnologías de información y comunicación.
- **Clientelismo:** intercambio extraoficial de favores, en el cual los titulares de cargos políticos regulan la concesión de prestaciones, obtenidas a través de su función pública o de contactos relacionados con ella, a cambio de apoyo electoral.
- **Deficiente diseño de indicadores:** Diseñar indicadores no medibles o no representativos.
- **Defraudaciones:** este riesgo puede presentarse de dos formas. Cuando mediante cualquier mecanismo clandestino o alterando los sistemas de control o aparatos contadores, se apropien de energía eléctrica, agua, gas natural, o señal de telecomunicaciones, en perjuicio ajeno; y en el caso de las rentas, cuando sean declarados tributos por un valor inferior al que por ley corresponde.
- **Demanda:** escrito que se presenta ante un juez para que resuelva sobre un derecho que se reclama contra el deudor u obligado.
- **Demora:** tardanza en el cumplimiento de algo.
- **Demora administrativa:** Tardanza en la provisión de las prestaciones económicas

Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad

22


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Abog. Walter M. Vargas
Jefe Interino Unidad Tec. MECIP
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Ing. Silvana Verza
Jefa Interina
Dpto. de Gestión de Procesos
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Lic. Andres Vicente Torreani Bazan
Director
Dirección de Organización y Calidad





METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS

Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

- **Demora en salud:** Tardanza en la prestación de servicios de salud
- **Derrumbe:** Un derrumbe o deslizamiento se define como el movimiento pendiente abajo, lento o súbito de una ladera, formada por materiales naturales: roca, suelo, vegetación o bien rellenos artificiales. Los derrumbes se producen de modo natural.
- **Deslizamiento de suelo por intervención del hombre:** pueden ser causados por varios factores, incluyendo los terremotos, tormentas, erupciones volcánicas, incendios y modificaciones de la tierra por parte del ser humano.
- **Desacierto:** equivocación o error en la toma de decisiones.
- **Desinterés:** Falta de interés, elusión a lo solicitado.
- **Desidia:** Falta de ganas, de interés o de cuidado al hacer una cosa
- **Despilfarro:** gastar mucho dinero u otra cosa innecesaria o imprudentemente.
- **Deterioro:** daño. Poner en mal estado o en inferioridad de condiciones algo.
- **Deterioro de equipos e infraestructura:** Empeoramiento de la calidad y efectividad de equipos e instalaciones.
- **Disturbios:** Perturbaciones del orden público y de la tranquilidad.
- **Dolo:** toda aserción falsa o disimulación de lo verdadero. Fraude, simulación o engaño.
- **Descoordinación:** No se articulan las acciones de las distintas áreas que deben realizar los trabajos de investigación, planificación, desarrollo, implementación y seguimiento de las gestiones inherentes a las áreas.
- **Elusión:** buscar mecanismos para no ser sujeto de gravamen.
- **Encubrimiento:** tener conocimiento de la misión encargada a alguien para realizar un acto que merece castigo por la ley, y sin haberlo acordado previamente se ayude a eludir la acción de la autoridad o a entorpecer la investigación correspondiente; además adquirir, poseer, convertir o transferir bienes muebles o inmuebles, que tengan su origen en un delito, o realizar cualquier otro acto para ocultar o encubrir su origen ilícito.
- **Enfermedades:** alteración más o menos grave en la salud del cuerpo o de la mente.
- **Epidemia:** enfermedad infecciosa que, durante un cierto tiempo, ataca simultáneamente en un sitio más o menos extendido a un gran número de personas.
- **Endemia:** aparición constante de una enfermedad en un área geográfica o grupo de población, aunque también puede referirse a una alta prevalencia crónica de una enfermedad en dicha área o grupo.
- **Erosión:** proceso geo mórfo exógeno, que produce desgaste, transporte y acumulación de sedimentos en la corteza terrestre, por medio de agentes como el agua, el viento o el hielo.
- **Especulación:** poner en venta artículos oficialmente considerados de primera necesidad, a precios superiores a los fijados por la autoridad competente.

Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad



INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Abog. Walter M. Vazquez
Jefe Interino Unidad Tsc. MECIP
Dirección de Organización y Calidad

INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Ing. Silvana Verza
Jefa Interina
Dpto. de Gestión de Procesos
Dirección de Organización y Calidad

INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Lic. Andrés Vicente Torreani Bazan
Director
Dirección de Organización y Calidad





METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS

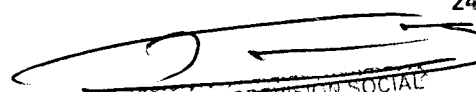
Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

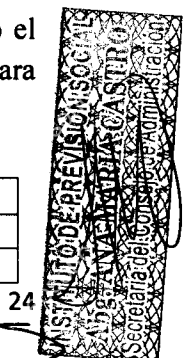
- **Espionaje:** observar con atención y disimulo lo que se dice y hace.
- **Estafa:** inducir o mantener a otra persona en un error por medio de engaños.
- **Estructura sub dimensionada:** Equivocación en la estructura aprobada por disposición de creación.
- **Estrategias inadecuada:** Estrategias o caminos a seguir equivocados
- **Error:** opinión, concepto o juicio falso que proviene de percepción inadecuada o ignorancia; también se llama error al obrar sin reflexión, sin inteligencia o acierto.
- **Evasión:** incumplir total o parcialmente con la entrega de las rentas que corresponda legalmente pagar.
- **Exclusión:** negar la posibilidad de cierta cosa. Quitar a una persona o cosa del lugar en el que le correspondería estar o figurar.
- **Extorsión:** causar que una persona haga, tolere u omite alguna cosa contra su voluntad, con el propósito de obtener provecho ilícito para sí mismo o para un tercero.
- **Falsedad:** cuando un funcionario público en el desarrollo de sus funciones, al escribir o redactar un documento público que pueda servir de prueba, consigne una falsedad o calle total o parcialmente la verdad. Cuando bajo la gravedad de juramento, ante la autoridad competente, se falte a la verdad o se calle total o parcialmente. Falsificar documento privado, sellos y/o estampillas oficiales, o usarlos fraudulentamente.
- **Falsificación de Documentos:** imitar, copiar o reproducir un escrito o cualquier cosa que sirva para comprobar algo, haciéndolo pasar por auténtico o verdadero.
- **Falla Geológica:** fractura o zona de fracturas en rocas cuyos lados se desplazan diferencialmente y de forma paralela a la fractura, distancias que pueden variar desde centímetros hasta kilómetros.
- **Fallas de Hardware:** defecto que puede presentarse en los componentes de un sistema informático, que impide su correcto funcionamiento.
- **Fallas de Software:** defecto que puede presentarse en el conjunto de programas que ha sido diseñado para que la computadora pueda desarrollar su trabajo.
- **Favoritismo:** trato de favor que se da a una persona en perjuicio de otras que también merecerían lo que obtiene aquella o lo merecerían más.
- **Fluctuación Tasa de Cambio:** variaciones en el precio relativo de las monedas o del precio de la moneda de un país, expresado en términos de la moneda de otro país.
- **Fluctuación Tasas de Interés:** variaciones en el precio o valor de la tasa que representa el costo de uso del dinero, o del precio del dinero en el mercado financiero.
- **Fraude:** acto ilegal realizado por una o varias personas que tienen a su cargo el cumplimiento de normativas o de inducir a cometer maniobras engañosas para obtener un beneficio.

Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Abog. Walter M. Vazquez
Jefe Interino Unidad Tec. MECIP
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Ing. Silvana Verza
Jefa Interina
Dpto. de Gestión de Procesos
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Lic. Andres Vicente Torrealan Bazan
Director
Dirección de Organización y Calidad






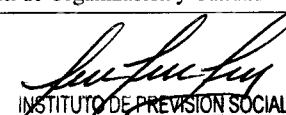
METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS


Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

- **Huelgas:** interrupción indebida del trabajo que realizan los funcionarios públicos para obtener del gobierno cierta pretensión, o para manifestar una protesta.
- **Huracanes:** viento impetuoso que gira en grandes círculos en latitudes medias.
- **Hurto:** apoderarse ilegítimamente de una cosa ajena, sin emplear violencia, con el propósito de obtener provecho para sí mismo o para otro.
- **Incendio:** fuego grande que destruye lo que no está destinado a arder, como un edificio o un bosque.
- **Incumplimiento:** no realizar aquello a que se está obligado en tiempo y forma.
- **Ineficiencia:** Incapacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.
- **Inexactitud:** presentar datos o estimaciones equivocadas, incompletas o desfiguradas.
- **Infección hospitalaria:** Infección que se adquiere en el hospital u otro servicio salud, es decir que no estaba presente, ni en periodo de incubación cuando el paciente ingresó a dicho centro
- **Influencias:** actuar sobre la manera de ser o de obrar de otra persona o cosa.
- **Infracciones:** quebrantamiento de una norma o un pacto. Acción con la que se infringe una ley o regla.
- **Instigación:** incitar pública o directamente a otras personas a cometer un determinado delito.
- **Inundación:** anegación o acción directa de las aguas procedentes de lluvias, deshielo o de cursos naturales de agua en superficie, cuando éstos se desbordan de sus cauces normales y se acumulan en zonas que normalmente no están sumergidas.
- **Irregularidades:** actos intencionales por parte de uno o más individuos de la administración, funcionarios que no se adecuan a las reglas o normativas.
- **Insuficiencia de recursos:** Los recursos disponibles son escasos, disponibilidad presupuestaria no cubre todos los requerimientos institucionales.
- **Incompatibilidad Legal:** Oposición de la normativa legal con otras normativas legales vigentes. (Leyes, decretos, resoluciones etc.)
- **Lesión de Confianza:** daño o perjuicio causado en los contratos onerosos, especialmente en las compras y ventas por no hacerlas en su valor justo.
- **Nepotismo:** trato de favor hacia familiares o amigos, a los que se otorgan cargos o empleos públicos por el mero hecho de serlo, sin tener en cuenta otros méritos.
- **Negligencia:** Falta de cuidado, aplicación y diligencia de una persona en lo que hace, en especial en el cumplimiento de una obligación.
- **Objetivos intermedios equivocados o no logrados:** Objetivos intermedios incorrectamente escogidos y que no llevan al logro de los objetivos finales

Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Abog. Walter M. Valencia
Jefe Interino Unidad Tec. MECIP
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Ing. Silvana Verza
Jefa Interina
Dpto. de Gestión de Procesos
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Lic. Andres Vicente Torrealba Bazán
Director
Dirección de Organización y Calidad



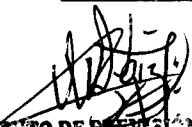


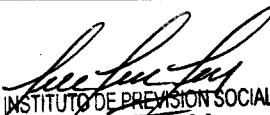
METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS

Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

- **Obsolescencia:** es la caída en desuso de máquinas, equipos y tecnologías motivada no por un mal funcionamiento del mismo, sino por un insuficiente desempeño de sus funciones
- **Omisión:** falta o delito que consiste en dejar de hacer, decir o consignar algo que debía ser hecho, dicho o consignado. Según el código penal, omisión significa omitir auxiliar a una persona cuya vida o salud se encuentre en grave peligro, o prestar asistencia humanitaria en medio de un conflicto armado a favor de las personas protegidas.
- **Paro:** suspensión total o parcial de la jornada laboral, decisión de la patronal
- **Pandemia:** enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región.
- **Peculado o Desvío de Recursos:** cuando un funcionario público se apropia, usa o permite el uso indebido, de bienes del Estado o de Instituciones administradas, o en que tenga parte el Estado, ya sea para su propio provecho o de un tercero.
- **Presiones Indebidas:** fuerza o coacción que se hace sobre una persona o colectividad para que actúe de cierta manera ilícita o injusta.
- **Prestación Ilegal de Servicios:** desempeñar labores destinadas a satisfacer necesidades del público, o hacer favores en beneficio de alguien, de forma contraria a lo que la ley exige.
- **Prevaricato:** emitir resoluciones, dictámenes o conceptos contrarios a la ley; u omitir, retardar, negar o rehusarse a realizar actos que le corresponden a las funciones del funcionario público.
- **Problemas en la comunicación:** es falta de entendimiento con las personas que nos rodean y por lo tanto no llega la información en forma adecuada en los distintos ámbitos
- **Rayo:** chispa eléctrica de gran intensidad producida por descarga entre dos nubes o entre una nube y la tierra.
- **Resultados erróneos:** Procesamiento incorrecto de los datos que genera resultados equivocados.
- **Ruido:** sonido confuso y no armonioso más o menos fuerte, producido por vibraciones sonoras desordenadas.
- **Riesgo de Crédito:** consiste en el riesgo de que los clientes y las partes a las cuales se les presta dinero, fallen en sus promesas de pago.
- **Riesgo informático:** posibilidad de ocurrencia de eventos negativos informáticos por fallas en el hardware y/o software.
- **Riesgo de Precio:** se refiere a la incertidumbre sobre la magnitud de los flujos de caja, debido a los posibles cambios en los precios de los insumos y productos.
- **Rumor:** noticia imprecisa y no confirmada que corre entre la gente.

Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Abog. Walter M. Viana
Jefe Interino Unidad Técnica MECIP
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Ing. Silvana Verza
Jefa Interina
Dpto. de Gestión de Procesos
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Lic. Andrés Vicente Torreani Bazán
Director
Dirección de Organización y Calidad





METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS

Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

- **Sabotaje:** destruir, inutilizar, desaparecer de cualquier modo, dañar herramientas, bases de datos, soportes lógicos, instalaciones, comités o materias primas, con el fin de suspender o paralizar el trabajo.
- **Secuestro:** apoderarse de una persona con el fin de conseguir algo o pedir dinero por su rescate.
- **Soborno:** ofrecimiento de dinero u objetos de valor a una persona para conseguir un favor o un beneficio, especialmente si es injusto o ilegal, o para que no cumpla con una determinada obligación
- **Suplantación:** ocupar fraudulentamente el lugar de otro.
- **Suspensión:** interrupción de una acción, actividad por distintas circunstancias.
- **Terremoto:** sacudida brusca de las capas de la corteza terrestre, que dura unos segundos apenas.
- **Terrorismo:** provocar o mantener en zozobra o terror a la población o a un sector de ella, mediante actos que pongan en peligro la vida, la integridad física o la libertad de las personas, edificaciones o medios de comunicación, transporte, procesamiento o conducción de fluidos o fuerzas motrices, valiéndose de medios capaces de causar estragos.
- **Tráfico de Influencias:** es una práctica ilegal, o al menos moralmente objetable, consiste en utilizar indebidamente influencia personal derivadas de su cargo o su función, para obtener cualquier beneficio para el mismo funcionario.
- **Usurpación:** cuando un particular, sin autorización legal, ejerce funciones públicas que no le corresponden
- **Uso de información reservada:** uso indebido de la información o de datos de carácter reservado que un funcionario público haya accedido en el ejercicio de su función con el fin de obtener un provecho económico para sí o para un tercero.
- **Virus Informático:** el virus informático es un programa elaborado accidental o intencionadamente, que se introduce y se transmite a través dispositivos externos o de la red de comunicación entre ordenadores, causando diversos tipos de daños a los sistemas computarizados.

Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad



INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Abog. Walter M. Vucunoz
Jefe Interino Unidad Técnica MECIP
Dirección de Organización y Calidad

INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Ing. Silvana Verza
Jefa Interina
Dpto. de Gestión de Procesos
Dirección de Organización y Calidad

INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Lic. Andrés Vicente Torreani Bazan
Director
Dirección de Organización y Calidad



**METODOLOGÍA PARA LA
IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE
RIESGOS DEL IPS**

Versión	02
Revisión	01
Vigencia	Diciembre 2022

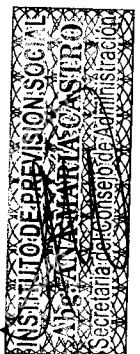
BIBLIOGRAFÍA

Scandizzo, S. (2005). "Risk mapping and key risk indicators in operational risk management". Review of Banking, finance and Monetary Economics,, 34(2), 231-256.

USAID, A. D. (2008). MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO. Asunción.

RESOLUCIÓN SENAC N° 269-19. Aprueba actualización Guía para la Construcción de Mapas de Riesgos de Corrupción

RCA N° 090-001/2020 "Que adopta la Norma de Requisitos Mínimos y la Matriz de Evaluación para un Sistema de Control Interno (SCI) del modelo estándar de control interno para instituciones públicas del Paraguay – NRM 2015"



Elaborado por:	Departamento de Gestión de Procesos
Revisado por:	Unidad Técnica MECIP
Autorizado por:	Dirección de Organización y Calidad

INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Abog. Walter M. Yanes
Jefe Interino Unidad Técnica MECIP
Dirección de Organización y Calidad

INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Ing. Silvana Verza
Jefa Interina
Dpto. de Gestión de Procesos
Dirección de Organización y Calidad

28

INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Lic. Andres Vicente Torrealan Bazan
Director
Dirección de Organización y Calidad