

**RESOLUCIÓN PR/DL N° 11521/21**

**“POR LA CUAL SE APRUEBA LA ACTUALIZACIÓN DEL INSTRUCTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR) - REVISIÓN N° 3, EN CUMPLIMIENTO A LA NORMA DE REQUISITOS MÍNIMOS PARA UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL PARAGUAY –MECIP:2015”.**

Asunción, 30 de diciembre de 2021

**VISTO:**

El Decreto N° 962/08 de fecha 27 de noviembre de 2008; la Resolución CGR N° 377/16 de fecha 13 de mayo de 2016; la Resolución AGPE N° 326/19 de fecha 17 de octubre de 2019; la Nota Interna GG/UGM/ME 112-0165/2021 de fecha 28 de diciembre de 2021, de la Coordinadora del Equipo MECIP; la Ley N° 1182/85 del 23 de diciembre de 1985 “Que crea Petróleos Paraguayos (PETROPAR) y establece su Carta Orgánica”; la Ley N° 2199/03 del 08 de septiembre de 2003 “Que dispone la Reorganización de los Organos Colegiados Encargados de la dirección de empresas y entidades del Estado Paraguayo”; Expediente PETROPAR N° GG-112-165/2021; y,

**CONSIDERANDO:**

Que, por Decreto N° 962/08 de fecha 27 de noviembre de 2008, se modifica el Título VII del Decreto N° 8127 del 30 de marzo de 2000, por el cual se establecen las disposiciones legales y administrativas que reglamentan la implementación de la Ley N° 1535/99 “De Administración financiera del Estado y el funcionamiento del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)”, en los siguientes términos: “...TÍTULO VII SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN CAPITULO II “MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO: APRUEBASE Y ADOPTASE EL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO PARA ENTIDADES PÚBLICAS DEL PARAGUAY (MECIP), DEFINIDO EN EL ANEXO QUE FORMA PARTE DE ESTE DECRETO”.

Que, por Resolución CGR N° 377/16 de fecha 13 de mayo de 2016, 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.

Que, por Resolución AGPE N° 326/19 de fecha 17 de octubre de 2019, 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.

Que, existe la necesidad de implementar y mantener políticas actualizadas para la continua identificación y evaluación de sus riesgos, y para la determinación de controles necesarios, conforme lo establece la Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control del Modelo Estándar de Control Interno para las Entidades Públicas del Paraguay – MECIP:2015.

Que, por Nota Interna GG/UGM/ME 112-0165/2021 de fecha 28 de diciembre de 2021, la Coordinación del Equipo MECIP solicita la aprobación formal de la actualización del Instructivo para la Administración de Riesgos de Petróleos Paraguayos (PETROPAR) – Ejercicio Fiscal 2021-Revisión N° 3, de manera a dar cumplimiento a lo establecido en los criterios de evaluación de la Matriz por Niveles de Madurez, a ser utilizada en el marco del sistema de control interno del Modelo de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay – MECIP: 2015 de la Resolución CGR N° 147/19 de fecha 25 de marzo de 2019.

Es fotocopia del documento que obra en el Archivo de la empresa.

**RESOLUCIÓN PR/DL N° 1159/21**

**“POR LA CUAL SE APRUEBA LA ACTUALIZACIÓN DEL INSTRUCTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR) - REVISIÓN N° 3, EN CUMPLIMIENTO A LA NORMA DE REQUISITOS MÍNIMOS PARA UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL PARAGUAY –MECIP:2015”.**

Que, el Artículo 22 de la Ley N° 1182/85 “Que crea Petróleos Paraguayos (PETROPAR) y establece su Carta Orgánica”, modificado por el Art. 14 de la Ley 2199/2003 “Que dispone la reorganización de los órganos colegiados encargados de la Dirección de Empresas y Entidades del Estado Paraguayo”, establece como funciones del Presidente: “... b) establecer normas de dirección y administración de PETROPAR; ... e) administrar los fondos de la empresa de acuerdo a esta ley y su reglamento; ... t) ejercer la representación legal de la entidad; ... v) realizar todas las demás funciones administrativas y operativas que le correspondan por su naturaleza”.

Que, el Presidente de Petróleos Paraguayos (PETROPAR), en el ámbito de su competencia, tiene la facultad de establecer normas de dirección, administración y dictar resoluciones para dichos efectos.

**POR TANTO:**

En virtud a las facultades y atribuciones conferidas por la Ley N° 1182/85 “Que crea Petróleos Paraguayos (PETROPAR) y establece su Carta Orgánica” modificada por la Ley N° 2199/03 del 08 de septiembre de 2003 “Que dispone la Reorganización de los Órganos Colegiados Encargados de la dirección de empresas y entidades del Estado Paraguayo”.

**EL PRESIDENTE DE PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR)  
RESUELVE:**

**Artículo 1°- APRUEBA** la actualización del Instructivo para Administración de Riesgos de Petróleos Paraguayos (PETROPAR) - Revisión N° 3, de conformidad a los Anexos cuyos textos íntegros forman parte de la presente Resolución.

**Artículo 2°- ESTABLECER** que los documentos aprobados en esta oportunidad serán revisados anualmente, y modificados y/o actualizados según sea necesario, mediante aprobación de la Presidencia de la Empresa.

**Artículo 3°- DISPONER** que la presente Resolución rige a partir de suscripción.

**Artículo 4°- COMUNICAR** a quienes corresponda y cumplida, archivar.

Es fotocopia del documento que obra  
en el Archivo de la empresa.

**DENIS LICHI  
PRESIDENTE**

Abg. Elizabeth Paniagua Aguilera  
Secretaria General

Petróleos Paraguayos  
(PETROPAR)

# INSTRUCTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR).

COPIA PARA MECIP

Lic.   
Directora General  
Petróleos Paraguayos  
PETROPAR

  
C.P. Pedro Román  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

  
C.P.   
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

  
Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  


  
Abg. Humberto Poletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

## ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

### 1. INTRODUCCION:

La Norma de Requisitos Mínimos – MECIP:2015 establece a la administración de riesgos, como pilar del control interno, implica el establecimiento de una estructura y cultura organizacional apropiadas, que aplica un método lógico y sistemático para establecer los riesgos asociados con cualquier actividad, función o proceso, de forma tal que permite minimizar pérdidas y maximizar beneficios.

La administración de riesgos es un proceso interactivo y reiterativo que permite la mejora continua en el proceso de toma de decisiones y permite a las organizaciones optimizar su esquema de control interno, y su desempeño, arribando a los objetivos propuestos con un grado de seguridad razonable.

Cuando la administración del riesgo se implementa dentro de un Sistema de Control Interno le permite a la entidad:

- Aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos institucionales y proporcionar a la organización un aseguramiento razonable acerca del logro de los mismos, desde la perspectiva de la misión y la visión institucional.
- Preservar la obtención de los resultados, bienes y servicios para la sociedad y los diferentes grupos de interés internos y externos.
- Resguardar el Patrimonio Público, utilizando en forma efectiva los recursos de la institución evitando daños o pérdidas.
- Garantizar la creación de espacios que favorezcan la comunicación y la confiabilidad de los reportes.
- Mitigar los daños al medio ambiente con el producto de las actividades de la entidad.
- Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios pertinentes.
- Mejorar la capacidad de gestión, estableciendo una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.
- Permitir la obtención de respuestas oportunas ante eventos no deseados.
- Mejorar el aprendizaje y la flexibilidad organizacional.

Lic. William Wilka  
Director Gabinete de la Presidencia  
Petróleos Paraguayos  
PETROPAR

C.P. Guisela Pastuer  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  
Petropar

Abg. Humberto Boletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

C.P. Pedro Román  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

Asimismo, se define al Riesgo como la "contingencia o proximidad de un daño". En el mismo sentido, la Secretaría Nacional Anticorrupción (SENAC) describe a la Corrupción como el "abuso de un poder delegado para la obtención de beneficios indebidos" (Guía para la elaboración del Plan Anual de Transparencia y Anticorrupción, febrero 2016).

Podríamos decir, entonces, que la Administración de los Riesgos de Corrupción implica establecer una infraestructura y cultura apropiadas, y aplicar un método lógico y sistemático, para asegurar que cualquier actividad, función o proceso genere el menor grado de pérdidas y daños vinculados a la apropiación de bienes públicos para fines indebidos.

Todas las entidades públicas están expuestas a riesgos de corrupción. Estos riesgos pueden existir en todos los niveles de una organización, en relación con las diferentes funciones y actividades que desarrollan, y pueden implicar, potencialmente, a cualquier "actor interno o externo".

Si la corrupción ocurre, las consecuencias a corto y largo plazo para la organización podrían incluir:

- Pérdida de reputación,
- Pérdida de la confianza pública,
- Pérdidas financieras directas,
- Desperdicio o mal uso de los recursos,
- Costos financieros y de recursos asociados a una investigación interna y/o externa,
- Efectos adversos sobre los funcionarios y sobre la moral de la organización, en general

Aunque desde el punto de vista metodológico la gestión de los riesgos de corrupción es básicamente la misma que para otros tipos de riesgo (estratégicos, gestión de procesos, etc.), hay algunas diferencias básicas que deben tenerse en cuenta:

1. La corrupción es deliberada, no es incierta, accidental ni fortuita. Las entidades del sector público generalmente tienen menos opciones en la gestión de sus riesgos de corrupción que para otros riesgos. Por ejemplo, no pueden evitar los riesgos de algunas funciones optando por discontinuar esas funciones, como ocurre en la definición de niveles de autoridad y aprobación.
3. Resulta poco probable que las entidades del sector público puedan compartir o transferir riesgos de corrupción ya que tienen la responsabilidad final de las funciones que desarrollan, aunque las mismas sean subcontratadas, concesionadas o compartidas con una organización privada.

**William Wilke**  
Director General de la Presidencia  
Paraguayos  
PETROPAR

**Lic. Juan Carlos Fretes M.**  
Auditor Interno  
PETROPAR

**Abg. Humberto Poletti**  
Director de Transparencia  
PETROPAR

**Pedro Román**  
Gerente General  
Paraguayos (PETROPAR)

**C.P. Diana Vargas**  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

4. Algunas relaciones comerciales, tales como las asociaciones público privadas, también pueden traer más riesgos de corrupción a una organización, como los conflictos de intereses. Las entidades del sector público deben gestionar no sólo sus propios riesgos, sino también los riesgos asociados con sus eventuales "socios".

En conclusión, este instructivo busca establecer los parámetros necesarios para gestionar en forma adecuada y oportuna los principales riesgos detectados en la Empresa, sean estos riesgos, resultantes de operaciones rutinarias y no rutinarias de la gestión de los procesos institucionales (estratégicos, misionales y apoyo) y/o de corrupción, a fin de fomentar una cultura de gestión de riesgo, tomando conocimiento de las políticas, los procedimientos y los mecanismos de control y divulgación de la información que serán necesaria para establecer, implementar y mantener un proceso de administración de los riesgos acorde con la estructura organizacional y el volumen de operaciones realizadas en la Empresa.

## 2. OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar una herramienta que permita consolidar los criterios a ser utilizados en la identificación, análisis, valoración y definición de acciones de mitigación de riesgos, de manera a dar cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes requeridos por los diferentes organismos de control al respecto, sean estos Contraloría General de la República (CGR), Secretaría Nacional Anticorrupción (SENAC) y la Auditoría General del Poder Ejecutivo (AGPE) y que deben ser informados periódicamente por Petróleos Paraguayos (PETROPAR).

## 3. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ✓ Definir y aplicar un método que facilite identificar, analizar y valorar los riesgos de manera permanente.
- ✓ Identificar los riesgos críticos y de corrupción, a fin de implementar el Mapa de Riesgos Institucional y las acciones de mitigación sobre aquellos que puedan causar mayor daño al momento de materializarse.
- ✓ Proteger y resguardar los recursos de la Empresa, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los puedan afectar.
- ✓ Involucrar y comprometer a todos los funcionarios de Petróleos Paraguayos (PETROPAR) en el proceso de Administración del Riesgo y en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y mitigar los riesgos.

Lic. William Wilka  
Director Gabinete de la Presidencia  
Petróleos Paraguayos  
PETROPAR

P. Luisa Valdivia  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  
PETROPAR

Abg. Humberto Poletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

Pedro Román  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

**4. ALCANCE:**

El Instructivo para la Administración de los Riesgos, constituye un elemento importante que contribuye al control interno de la Empresa, la cual debe ser aplicada por todos los funcionarios de Petróleos Paraguayos (PETROPAR), de acuerdo a los niveles de responsabilidad de cada uno.

**5. MARCO LEGAL:**

Constitución Nacional de fecha 20 de junio de 1992.

**Ley N° 276/1994** "Orgánica y funcional de la Contraloría General de la República"

**Ley 977/1996** "Que aprueba la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción".

**Ley N° 1535/1999** "De Administración financiera del Estado y el funcionamiento del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)".

**Ley N° 1626/2000** "De la Función Pública"

**Ley N° 2051/2003** "De Contrataciones Públicas"

**Ley N° 2535/2005** "Que aprueba la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción"

**Ley 5189/2014** "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".

**Decreto N° 8127/2000** "Por el cual se establecen las disposiciones legales y administrativas que reglamentan la implementación de la Ley N°1535/99, "De Administración Financiera del Estado", y el funcionamiento del Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF".

**Decreto N° 962/08** "Por el cual se modifica el Título VII del Decreto N° 8127 del 30 de marzo de 2000, Por el cual se establecen las disposiciones legales y administrativas que reglamentan la implementación de la Ley N° 1535/99 De Administración financiera del Estado y el funcionamiento del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)", "Que aprueba y adopta el Modelo Estándar de Control Interno para las Entidades Públicas del Paraguay (MECIP)"

**Decreto N° 13245/2001** "Por la cual se reglamenta la Auditoria General del Poder Ejecutivo y se establecen sus competencias, responsabilidades y marco de actuación así como las Auditorías Internas Institucionales de las Entidades y Organismos del Estado, de conformidad con las disposiciones establecidas en la Ley N° 1535/99 "De Administración Financiera del Estado"

Lic. William Wilka  
Director Gabinete de la Presidencia  
Petróleos Paraguayos  
PETROPAR

C.P. Luis V. Viquey  
Gerente General  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  
Petropar

Abg. Elio Poletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

C.P. Pedro Román  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

**Decreto N° 1249/2003** Por el cual se aprueba la Reglamentación del Régimen de Control y Evaluación de la Administración Financiera del Estado”.

**Decreto N° 10143/2012** “Que aprueba el Código de Ética del Poder Ejecutivo”

**Decreto N° 10144/2012** “Que crea la Secretaria Nacional Anticorrupción (SENAC)”

**Decreto N° 4900/2016** “Que aprueba el Plan Nacional de Prevención de la Corrupción”

**Decreto N° 4937/2016** “Que crea e integra la red de Transparencia y Anticorrupción, coordinada por la SENAC, dependiente de la Presidencia de la República.

**Resolución SENAC N° 168/2015** “Que aprueba el documento técnico denominado “Roles, Áreas de Acción y Procesos Clave de las Unidades de Transparencia y Anticorrupción”

**Resolución CGR N° 377/2016** “Que 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”

#### Elementos Institucionales Estratégicos:

##### Misión

*“Suministrar hidrocarburos y biocombustibles con énfasis en el cuidado del medio ambiente, administrando racionalmente sus recursos con innovación y calidad, a fin de satisfacer los requerimientos del mercado nacional conforme a las regulaciones vigentes, en línea con las políticas de Estado, contribuyendo al desarrollo sostenible del Paraguay”*

##### Visión

*“Ser una empresa del Estado rentable y estratégica, líder en toda la cadena de hidrocarburos y biocombustibles; referente nacional, reconocida por su eficiencia, calidad, transparencia y responsabilidad ambiental y social”.*

#### 6. TRATAMIENTO DE LA POLITICA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO:

Para darle cumplimiento a su misión institucional, Petróleos Paraguayos (PETROPAR) a través de sus objetivos institucionales, desarrolla procesos y procedimientos, sin embargo dicho cumplimiento, se puede ver afectado por el surgimiento de diferentes tipos de riesgos, ocasionados ya sea por factores externos o internos, por esta razón se implementan acciones encaminadas a administrarlos, mediante las siguientes opciones de manejo de administración del riesgo:

**Lic. Juan Carlos Fretes M.**  
Auditor Interno  
Petropar

**Abg. Humberto Poletti**  
Director de Transparencia  
PETROPAR

Página 6 de 47

**Lic. William Wilka**  
Director Gabinete de la Presidencia  
Petróleos Paraguayos  
PETROPAR

**C.P. Gladys Kozzue**  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

**Dr. Pedro Román**  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

- ✓ **Evitar el riesgo:** Tomar precauciones correspondientes para que el Riesgo no ocurra, decidiendo no seguir adelante con la actividad que probablemente crea el riesgo (cuando esto sea practicable). Por ejemplo, una institución podría decidir detener la realización de actividades con ciertos individuos, grupos o mercados porque el riesgo se considera imposible de mitigar de manera suficiente y fiable.
- ✓ **Prevenir el riesgo:** Prevenir situaciones de riesgo implementando acciones que permitan reducir la probabilidad de pérdidas. Así, una institución podría cambiar sus métodos de gestión para reducir o eliminar factores que lleven a la corrupción incluyendo, por ejemplo, la implementación de programas de automatización de procesos y/o la preparación formal de normativas y otras medidas para anticiparse, de manera a minimizar el riesgo que es posible que ocurra.
- ✓ **Reducir el riesgo:** Implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la frecuencia, así como la gravedad de un riesgo. Cambiar los efectos de la corrupción, definiendo acciones de **Protección** para reducir la magnitud de las pérdidas. Esto también podría incluir la preparación de respuestas ante la emergencia, y la definición de planes de contingencia y de recupero de desastres.
- ✓ **Transferir el riesgo:** Reduce el efecto de los riesgos a través de la transferencia de las pérdidas a otras organizaciones. Esto involucra a otras partes que sostienen o comparten alguna parte del riesgo. Los mecanismos incluyen el uso de contratos y estructuras organizacionales tales como acuerdos de participación privada o sociedades mixtas.

El uso de contratos puede aplicarse, por ejemplo, cuando una entidad contrata a un organismo internacional para que gestione un programa y sus procesos de adquisiciones.

A menudo, la transferencia del riesgo solo cambia un tipo de riesgo por otro, de forma que las distintas partes involucradas terminan gerenciando los tipos de riesgos que están más aptos para tolerar, tratar o retener.

Cuando los riesgos son total o parcialmente transferidos, la organización que transfiere el riesgo ha adquirido un nuevo riesgo, y es que la organización a la cual se ha transferido el riesgo no pueda administrarlo eficazmente.

- ✓ **Aceptar/ Retener el Riesgo:** Significa asumirlo porque su frecuencia es muy baja y no representa ningún peligro para la Institución. Luego que los riesgos han sido reducidos o transferidos, podrían existir riesgos residuales, de niveles de tolerancia aceptable, que son "retenidos" por la institucional.

Lic. William Wilk  
Director Gabinete de la Presidencia  
Petróleos Paraguayos  
PETROPAR

C.P. Juan Vázquez  
Jefe Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  
Petropar

Abg. Humberto Poletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

C.P. Pedro Román  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

Los riesgos también podrían ser "Aceptados" en forma predeterminada, por ejemplo se ha definido que sus consecuencias son aceptables, cuando la relación costo-beneficio de su tratamiento resulta ser negativa.

La selección de la opción más apropiada implica balancear el costo de implementación de cada política contra los beneficios derivados de ella. En general, el costo de administrar los riesgos, sean estos derivados de los procesos o aquellos identificados como de corrupción, necesita ser evaluado conjuntamente con los beneficios obtenidos.

Las Políticas de Administración de Riesgos deben considerar cuidadosamente los riesgos infrecuentes pero severos que podrían justificar acciones que no serían justificables en el terreno de lo estrictamente económico. Por ejemplo: cuando el riesgo puede afectar a la salud pública y poner en riesgo la vida de las personas.

Hay que tener en cuenta que las estrategias de tratamiento de riesgos podrían por sí mismas introducir nuevos riesgos. Estos riesgos necesitan ser identificados, evaluados, tratados y controlados como parte del proceso.

Las políticas de Administración de Riesgos, deben estar enmarcadas en el cumplimiento de la normativa legal vigente, y formularse para los distintos niveles del Modelo de Gestión por Procesos.

## 7. PROCESO GENERAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO:

Los elementos principales del proceso de administración de riesgos son los siguientes:

- ✓ **Establecer el contexto:** Establecer los contextos internos y externos a nivel estratégico, organizacional, cultural y social, entre otros factores, en los cuales tendrá lugar el desarrollo de los procesos institucionales y que podrían impactar en la gestión de los riesgos según sea su naturaleza.
- ✓ **Identificar riesgos:** identificar que, por qué, dónde, cuándo y cómo los eventos de corrupción podrían afectar el logro de la misión y los objetivos de la organización.
- ✓ **Analizar riesgos:** Evaluar los riesgos según su tipo, rutinarios, no rutinarios y de corrupción, en términos de consecuencia y probabilidad, real o potencial, en el contexto organizacional existente. Consecuencia y probabilidad se combinan para producir un nivel estimado de riesgo, que denominaremos Calificación del Riesgo.

Lic. William Witt  
Director Gabinete de la Presidencia  
Petróleos Paraguayos  
PETROPAR

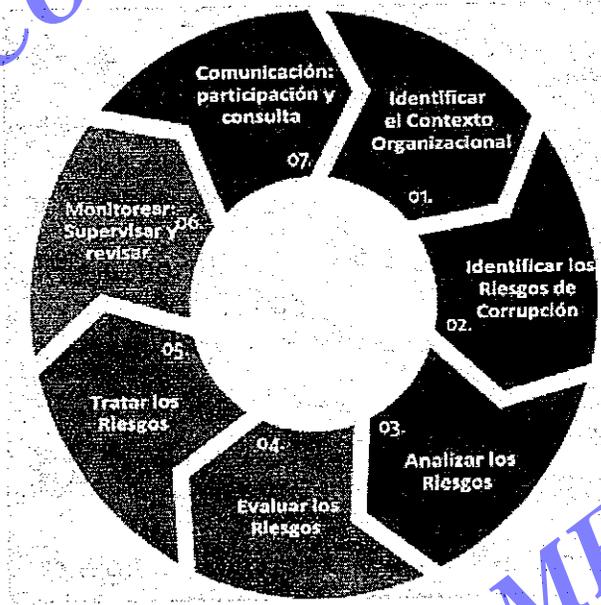
C.P. Lucía Díaz  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  
Petropar

Abg. Humberto Poletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

C.P. Pedro Román  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

- ✓ **Evaluar riesgos:** Comparar los niveles estimados de riesgo rutinarios, no rutinarios y de corrupción, contra los criterios preestablecidos y considerar el balance entre beneficios potenciales y resultados adversos. Esto posibilita que se ordenen estos riesgos y se enfoquen los esfuerzos de acuerdo a las prioridades de gestión.
- ✓ **Tratar riesgos:** Se deben desarrollar e implementar estrategias y planes de acción específicos, de costo – beneficio adecuado, para prevenir o mitigar el impacto de los riesgos significativos.
- ✓ **Supervisar y revisar:** Monitorear periódicamente el desempeño del sistema de administración de riesgos y procurar la detección de cambios que pudieran afectar la efectividad de los controles implementados.
- ✓ **Comunicar y consultar:** Comunicar y consultar con las partes interesadas internas y externas, según resulte apropiado en cada etapa del proceso de administración de riesgos, de manera que cada funcionario sea consciente de sus responsabilidades y de las consecuencias de sus actos.



**8. CONTEXTO ESTRATÉGICO:**

Antes de comenzar una actividad de gestión de riesgos, a cualquier nivel, es necesario comprender la organización, su estructura y sus capacidades. El Contexto Organizacional permite configurar el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la institución pública frente a los eventos (de corrupción, por ejemplo) que pueden impactar sobre el cumplimiento de sus objetivos, y se diseña como producto de la observación, distinción y análisis del conjunto de circunstancias internas y externas que pueden generar estos eventos.

*Lic. Willem Wyika*  
 Director Gabinete (C-1) la Presidencia  
 Petróleos Paraguayos  
**PETROPAR**

*P. Casariego*  
 Jefa Interina  
 Unidad de Gestión y  
 Control de MECIP  
**PETROPAR**

*Lic. Juan Carlos Fretes M.*  
 Auditor Interno  
**Petropar**

*Abg. Humberto Poletti*  
 Director de Transparencia  
**PETROPAR**

*El. P. Pedro Romá*  
 Gerente General  
 Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

El contexto estratégico define el primer nivel de exposición de la institución al riesgo, causado por la falta de conocimiento de las situaciones generadoras del mismo, lo cual podría llevarla en dirección contraria a lo establecido en la Constitución, leyes y reglamentos relativos a su Función, Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

Para determinar el contexto estratégico de los riesgos de la institución, entre ellos los de corrupción, es posible utilizar diversas herramientas y técnicas como, por ejemplo, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas).

En general, puede decirse que las "Situaciones Riesgosas" se presentan en los factores y competencias que representan las Amenazas Externas y las Debilidades Internas.

Para su construcción pueden utilizarse diferentes fuentes de información, tales como opiniones de expertos, registros históricos, experiencias significativas registradas o informes de años anteriores, que permitan configurar el contexto estratégico de los riesgos institucionales y que, finalmente, aportarán información relevante al momento de analizar las causas de los riesgos.

Ejemplos de Factores Internos y Externos de Riesgo para evaluar el contexto estratégico son:

Factores Externos	Factores Internos
<b>Económicos</b> Evasión Impositiva Control Cambiario Control de las Fuentes de Financiación	<b>Capacidad Directiva</b> Adecuada Estructura Organizacional Orientación hacia el cumplimiento de funciones y objetivos
<b>Geográficos</b> Ubicación geográfica Desarrollo Económico y Social de las regiones que rodean la Institución	<b>Capacidad Tecnológica</b> Nivel de tecnología disponible Seguridad de la Información
<b>Políticos</b> Estabilidad Política Credibilidad en las instituciones del Estado Efectividad de las Estructuras de Control Institucional	<b>Capacidad del Talento Humano</b> Nivel de Competencia Nivel de pertenencia de los funcionarios Nivel Salarial
<b>Tecnológicos</b> Sistemas de Comunicación Capacidad y Acceso a Nuevas Tecnologías	<b>Capacidad Competitiva</b> Cobertura y eficiencia de los servicios Alianzas estratégicas Grado de Tercerización de Procesos
<b>Sociales</b> Diversidades étnicas y culturales Situaciones de Desplazamiento Social	<b>Capacidad Financiera</b> Estructura de Ingresos Déficit /-superávit acumulado o proyectado
	<b>Capacidad de Gestión y Control</b> Efectividad del Control Interno Desempeño de los Sistemas de Gestión

Lic. William Wilka  
Director General de la Presidencia  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

P. Luciana  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y Control de MECIP  
PETROPAR

Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  
Petropar

Abg. Humberto Poletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

C.P. Pedro Román  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

## 9. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS:

Este paso procura identificar los riesgos a gestionar, según sea su naturaleza. La identificación amplia, utilizando un proceso sistemático bien estructurado, resulta crítica porque un riesgo potencial no identificado en esta etapa quedaría excluido de análisis posteriores. La identificación debería incluir todos los aspectos de los riesgos, estén o no bajo control de la organización.

El propósito es generar una lista amplia de riesgos que podrían tener un impacto en el logro de cada uno de los objetivos estratégicos, operacionales o de los proyectos. Una vez identificado lo que podría suceder es necesario considerar las causas, posibles consecuencias y los escenarios posibles. Hay muchas formas en que puede suceder un evento. Es importante que no se omita ninguna causa significativa.

Los enfoques utilizados para identificar riesgos podrían incluir listados de control (checklists), juicios basados en la experiencia y registros, diagramas de flujo, técnicas de tormenta de ideas (brainstorming), análisis de sistemas, análisis de escenarios y encuestas de opinión. La aplicación de una u otra metodología dependerá de la naturaleza de las actividades y del contexto organizacional.

Una de las herramientas más utilizadas para conocer y visualizar los riesgos es la utilización de planillas de identificación de riesgos que permiten hacer un inventario de los mismos, considerando cada plan, proceso o actividad, según sea el nivel analizado, y definiendo en primera instancia las causas con base en las situaciones de riesgo internos y externos (contexto estratégico), presentando una descripción de cada uno de estos y, finalmente, definiendo sus orígenes (agentes generadores) y los posibles efectos (consecuencias).

Debe considerarse que, para un mismo riesgo es posible establecer múltiples causas y/o efectos. Todos deben ser registrados.

En este punto, es importante resaltar la importancia de una adecuada descripción de los Riesgos de Corrupción. En tal sentido, se puede decir que un riesgo de corrupción se encuentra bien descrito cuando responde a las siguientes preguntas:

### ¿QUIÉN?

Es decir, los posibles actores o protagonistas más expuestos a posibles conductas corruptas. Por ejemplo: Inspector, Encargado de oficina, Jefe de depósito, el Comité de Evaluación, etc.

### ¿QUÉ / CÓMO?

Es decir, la acción específica: adulterar, recibir, ofrecer, falsificar, sobornar, etc. Por ejemplo: requerir cobro de "retorno" de dinero para adjudicar una obra.

Lic. William Wilka  
Director Gabinete de la Presidencia  
Petróleos Paraguayos  
PETROPAR

Luisa Vazquez  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  
Petropar

Abg. Humberto Poletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

C.P. Pedro Román  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

**¿DONDE?**

Es decir, detalles del lugar en el que podría tener lugar el hecho corrupto. Por ejemplo, en la Mesa de Entradas, en la Ventanilla de Cobranzas, etc.

**¿PARA QUÉ?**

Es decir, el propósito buscado con la acción. Por ejemplo, favorecer a la empresa de un familiar o compañero del partido político gobernante.

La IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS es el paso que sucede al Análisis del Contexto Estratégico del Riesgo. Posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la institución, que presentan algún grado de amenaza al logro de la función de la institución pública, con efectos desfavorables para sus grupos de interés, a partir de los cuales se analizan los agentes generadores, las causas y los efectos que se pueden presentar con su ocurrencia.

La identificación de Riesgos constituye la base para el análisis de Riesgos, que permite avanzar hacia una adecuada implementación de políticas que conduzcan a su control, así como la aplicación de medidas, previamente evaluadas en su alcance y efectividad, a través del siguiente procedimiento:

1. Identificar el riesgo que representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos de la institución o del Macroproceso analizado. Identificar si estos riesgos fueron resultantes de actividades rutinarias y no rutinarias de la gestión de los procesos institucionales (estratégicos, misionales y apoyo) y/o de corrupción.

La identificación implica definir los riesgos, para lo cual **puede utilizarse el Glosario de Riesgos, para ser complementado con información que posee la institución.**

Identificar **los agentes generadores**, que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo; se pueden clasificar en cinco categorías: personas, materiales, equipos, instalaciones y entorno.

3. Determinar **las 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 y, por lo tanto, tienen incidencia en el establecimiento de políticas para su disminución o eliminación.

4. Determinar **los efectos** o consecuencias de la ocurrencia del riesgo, sobre los objetivos de la institución. Generalmente, los efectos se presentan en personas o 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.

Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno



Abg. Humberto Poletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

Lic. Williams  
Director Gabinete de la Presidencia  
Paraguayos (PETROPAR)

Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

GP Pedro Román  
Gerente General  
Paraguayos (PETROPAR)

5. Para efectos de este procedimiento se ha definido como **OPERACIONES NO RUTINARIAS** aquellas **actividades** que se realizan con poca o baja frecuencia dentro de los procesos.

### 10. ANALISIS DE RIESGOS:

En la evaluación de los riesgos, se establece una relación entre la probabilidad de que estos se presenten y el impacto de su materialización, definiendo posibles grados de exposición, y distinguiendo entre riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes, extremos o inaceptables.

La magnitud del impacto de un evento, en el caso de que éste ocurriera, y la probabilidad del mismo, y sus consecuencias asociadas, se evalúan en el contexto de la eficacia de las estrategias y controles existentes, y se pueden determinar utilizando cálculos y análisis estadístico.

Cuando no se dispone de datos anteriores confiables, se pueden realizar estimaciones subjetivas que reflejan el grado de convicción de un individuo o de un grupo de que pueda ocurrir un evento de corrupción.

Para evitar prejuicios subjetivos, cuando se analizan los impactos y probabilidades deberían utilizarse las técnicas y fuentes de información más pertinentes:

Las fuentes de información podrían incluir, entre otros:

- Registros anteriores;
- Práctica y experiencia relevante;
- Prácticas y experiencia de otras entidades;
- Literatura relevante publicada;
- Informes periodísticos
- Estudios o investigaciones existentes
- Hallazgos de auditorías internas o externas
- Opiniones y juicios de especialistas y expertos;
- Recomendaciones de la SENAC y de organismos internacionales de lucha contra la corrupción

Las técnicas podrían incluir, por ejemplo:

- Entrevistas estructuradas con especialistas en temas de corrupción;
- Intervención de grupos multidisciplinarios;
- Evaluaciones individuales utilizando cuestionarios o encuestas; y Uso de modelos y simulaciones

El análisis puede ser llevado a cabo a distintos niveles de detalle dependiendo del riesgo, y de la información, datos y recursos disponibles.

Lic. Wilfredo P. P. P.  
Director Gabinete de Asesores  
Petróleo Paraguayo  
PETROPAR

C. P. Guzmán Vázquez  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  
Petropar

Abg. Humberto Poletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

C.P. Pedro Román  
Gerente General  
Petróleo Paraguayo (PETROPAR)

En la práctica, a menudo se utiliza primero un simple análisis cualitativo para obtener una indicación general del nivel de riesgo y para revelar aspectos de los riesgos principales. Luego resulta ser necesario llevar a cabo un análisis más específico o cuantitativo sobre aspectos de los riesgos principales.

En el análisis semi-cuantitativo se deben considerar dos aspectos fundamentales que caracterizan a los riesgos:

**Calificación de Riesgos:** con base en medidas de probabilidad e impacto

**Evaluación de Riesgos:** con base en la localización del riesgo, en consideración a su relevancia y capacidad de respuesta involucradas.

### 10.1. Calificación de Riesgos

A efectos de este modelo, se entiende por Probabilidad a la posibilidad que existe de que un evento se cumpla o suceda. De forma simplificada, también puede resultar aceptable asimilar la probabilidad al concepto de "frecuencia".

A modo de trabajar con categorías ya validadas a la hora de construir Mapas de Riesgos, para la determinación de la Probabilidad se recurrirá a la siguiente ponderación:

PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	VALOR
BAJA	Es muy poco factible que el hecho se presente. Se ha observado solo en circunstancias excepcionales	No se detecta presencia del riesgo, o se ha observado solo una vez en los últimos cinco años.	1
MEDIA	Aunque infrecuente, Es factible que el hecho se presente.	Es observado, al menos una vez cada dos años	2
ALTA	Es muy factible que el hecho se presente.	Se presenta una o más veces al año.	3

En lo que hace al Impacto del riesgo, y como su nombre lo expresa, esta variable refiere a la dimensión de las consecuencias que tiene la corrupción sobre las organizaciones. Para medir el Impacto se podría considerar la siguiente escala genérica:

IMPACTO	DESCRIPCIÓN	DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS EFECTOS PRODUCIDOS	VALOR
LEVE	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la Institución.	Genera medianas consecuencias negativas para la institución.	5
MAYOR	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medio impacto o efecto sobre la Institución.	Genera altas consecuencias negativas para la entidad.	10
GRAVE O CATASTRÓFICO	Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la Institución.	Genera consecuencias desastrosas para la entidad y podrían afectar a la comunidad.	20

Lic. Willian Caballero  
Director General  
Petrópolis  
PETROPAR

P. Linares  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  
Petropar

Abg. Humberto Poletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

C.P. Pedro Román  
Gerente General  
Petrópolis Paraguayos (PETROPAR)

Para determinar el nivel del impacto aplicaremos dos tipos de metodología diferentes:

- Para los riesgos identificados en las operaciones rutinarias y no rutinarias los responsables de los procesos podrán utilizar sus fuentes internas, así como sus experiencias y prácticas relevantes. Conforme el siguiente cuadro:

IMPACTO	VALOR
LEVE	5
MAYOR	10
GRAVE O CATASTRÓFICO	20

- Para el caso de los riesgos de corrupción identificados, se utilizará el cuestionario estandarizado, establecido en la Guía Práctica para la Administración de Riesgos de Corrupción emitida por la Secretaría Nacional Anticorrupción (SENAC), el cual cuenta con criterios específicos, que representan parámetros de los procesos o aspectos afectados por la corrupción, que a continuación se detalla:

### CUESTIONARIO PARA DETERMINACIÓN DEL IMPACTO

N°	Si el riesgo de corrupción se materializa podría...	SI	NO
01	¿Afectar al grupo de funcionarios afectados al proceso?		
	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?		
	¿Afectar el cumplimiento de la Misión y la Visión de PETROPAR?		
04	¿Afectar el cumplimiento de la Misión global del sector al que pertenece PETROPAR?		
05	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?		
06	¿Generar pérdida de recursos económicos?		
07	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?		
08	¿Dar lugar al detrimento de la calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien o servicios o los recursos públicos?		

Lic. Wilfredo Willes  
Director Gabinete de la Presidencia  
Paraguay  
PETROPAR

Luzmila Valdivia  
Jefa Interna  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  
Petropar

Abg. Humberto Poletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

C.P. Pedro Román  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

09	¿Generar pérdida de información de PETROPAR.		
10	¿Generar intervención de los órganos de control, fiscalía, u otro ente?		
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		
13	¿Dar lugar a procesos fiscales?		
14	¿Dar lugar a procesos penales?		
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdidas de vidas humanas?		
17	¿Afectar la imagen regional?		
18	¿Afectar la imagen nacional?		
<b>Total de Respuestas Positivas/Negativas:</b>			

Así, y de acuerdo al nivel de respuestas obtenidas, se establece la clasificación del Impacto según:

CANTIDAD DE RESPUESTAS POSITIVAS	IMPACTO	VALOR
1 a 6	LEVE	5
7 a 12	MAYOR	10
13 a 18	GRAVE O CATASTRÓFICO	20

### 10.2. Evaluación de Riesgos:

Permite comparar los resultados de la calificación del riesgo con criterios definidos, con el fin de establecer el grado de exposición de la entidad, de forma que se puedan fijar prioridades para su tratamiento.

Para facilitar la calificación y evaluación de los riesgos de corrupción suelen definirse matrices de evaluación, que contemplan un análisis cualitativo para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad).

Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  
Petropar

Abg. Humberto Poletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

Página 16 de 47

Dr. Pedro Romár  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

Dr. Wilmar Wilka  
Ministro Gabinete de Presidencia  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

Jefa Oficina  
de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

Así, se pueden delimitar las llamadas “zonas de riesgo”, que en general califican los riesgos en bajos, moderados, importantes, extremos o inaceptables. Asimismo, en esta etapa del análisis puede resultar conveniente establecer “líneas de acción” que, oportunamente, guíen a la institución al momento de definir sus Políticas de Administración de Riesgos.

Estos lineamientos están relacionados con las zonas de riesgo y orientan a la institución en los diferentes tipos de tratamiento que serán aplicados, y que van desde la aceptación del riesgo hasta su eliminación, pasando por acciones de prevención, protección o mitigación.

Las matrices de evaluación deben considerarse como orientativas. Al definir las zonas de riesgo y los lineamientos de acción correspondientes, siempre deben primar los criterios profesionales y los principios éticos.

Para definir los criterios de calificación utilizaremos la Matriz que se describe a continuación:

Probabilidad	Valor	15	30	60
Alta	3	<b>Zona de Riesgo Moderado</b> (Prevenir el Riesgo)	<b>Zona de Riesgo Importante</b> (Prevenir el riesgo; Proteger la institución; Compartir)	<b>Zona de Riesgo Inaceptable</b> (Evitar el Riesgo; Prevenir el Riesgo; Proteger la Institución; Compartir)
Media	2	<b>Zona de Riesgo Tolerable</b> (Aceptar el Riesgo; Prevenir el Riesgo)	<b>Zona de Riesgo Moderado</b> (Prevenir el Riesgo; Proteger la Institución; Compartir)	<b>Zona de Riesgo Importante</b> (Prevenir el Riesgo; Proteger la Institución; Compartir)
Baja	1	<b>Zona de Riesgo Aceptable</b> (Aceptar el Riesgo)	<b>Zona de Riesgo Tolerable</b> (Proteger la Institución; Compartir)	<b>Zona de Riesgo Tolerable</b> (Proteger la Institución; Compartir)
	<b>Impacto</b>	<b>Leve</b>	<b>Mayor</b>	<b>Grave o Catastrófico</b>
	<b>Valor</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

Lic. Wilfredo...  
Director Gabinete...  
Petróleos Paraguayos  
PETROPAR

Luisa...  
Jefa Interna  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  
Petropar

Abg. Humberto Poletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

C.P. Pedro Román  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

Este primer análisis caracteriza al Riesgo Inherente, de manera individual, y lo define como aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de control efectivas.

## 11. VALORACIÓN DEL RIESGO.

Determina el nivel o grado de exposición de la institución pública a los impactos de los riesgos detectados, sean estos resultantes de actividades rutinarias y no rutinarias de la gestión de los procesos institucionales (estratégicos, misionales y apoyo) y/o de corrupción. Toma como base la calificación y evaluación de los riesgos, y ayuda a la ponderación de los mismos con el objetivo de establecer las prioridades para su manejo y posterior fijación de políticas para su correcta administración.

Al determinar los riesgos de acuerdo con su grado de impacto en la entidad podremos establecer el nivel de prioridad para el tratamiento de los mismos conforme a su calificación, considerando aquellos que pueden causar mayor daño a la institución al momento de materializarse.

En esencia, la valoración se establece en dos etapas:

**01. Ponderación de Riesgos**, como base para la fijación de prioridades

**02. Priorización de Riesgos**, como base para la fijación de Políticas

La Ponderación de los Riesgos considera los riesgos en referencia al entorno institucional donde podrían tener efecto, considerando la Importancia Relativa por Nivel, y la Relevancia Institucional de los diferentes tipos de Riesgos.

La Importancia Relativa por Nivel permite introducir al análisis el peso relativo del proceso o actividad dentro del contexto operativo. Si tomamos cualquier proceso, seguramente encontraremos que algunas actividades son más importantes que otras, en términos de su efecto sobre el logro de los objetivos establecidos.

De manera a ejemplificar mejor, tomaremos la evaluación de los Riesgos de Corrupción, siendo estos de mayor importancia ser tratados, y aunque se entiende que la corrupción es siempre corrupción, y que no hay "corrupción buena" y "corrupción mala", no es incoherente pensar que no es lo mismo un acto corrupto asociado a la Elaboración del Plan Anual de Contrataciones (PAC), que a la Ejecución de Llamados para la Contratación de Obras. En la práctica, lo que se define es un porcentaje (%) de peso relativo, siendo que el total debe ser siempre el 100%. Por ejemplo:

*P. Luján*  
P. Luján  
Jefa Interna  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

*Lic. Juan Carlos Fretes M.*  
Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  
Petropar

*Abg. Humberto Poletti*  
Abg. Humberto Poletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

*P. Pedro Romár*  
P. Pedro Romár  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPA)

Adquisición de Bienes y Servicios	
Sub-Procesos	Importancia Relativa (%)
Elaboración del PAC institucional	20
Elaboración de Pliegos de Bases y Condiciones	25
Ejecución de Llamados y Adjudicación de Contratos	30
Administración de Contratos	25
<b>Total</b>	<b>100</b>

En cuanto a la Relevancia Institucional de los Riesgos, corresponde entender cuál es el efecto institucional de los riesgos, considerando el contexto estratégico, el impacto hacia la ciudadanía y la afectación de la capacidad de la entidad para cumplir con su Misión y Objetivos.

Por ejemplo, correspondería concluir que, aunque las calificaciones por probabilidad e impacto de un riesgo de soborno y uno de favoritismo pudieran ser iguales, a nivel institucional estos riesgos no son igualmente relevantes.

A efectos prácticos, la Relevancia Institucional de los Riesgos y que como ejemplo tomamos los de Corrupción, se definen como un porcentaje (%), al igual que para la Importancia Relativa por Nivel:

Riesgo de Corrupción	Importancia Relativa (%)
Soborno	35
Favoritismo	20
Uso de Información Reservada	25
Conflicto de Intereses	20
<b>Total</b>	<b>100</b>

  
P. Luisa Rosales  
Jefa-Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

  
Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  
Petropar

  
Abg. Humberto Poletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

  
C.P. Pedro Román  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

Finalmente, la Priorización de los Riesgos pretende ordenar los riesgos combinando su calificación a nivel intrínseco (probabilidad e impacto) y su ponderación por importancia relativa y relevancia institucional.

Una forma práctica para establecer el orden de prioridad de los riesgos es la determinación del Peso del Riesgo, que se define según la siguiente ecuación.

$$PR = CR \times IRN \times RI$$

Siendo:

**PR:** Peso del Riesgo

**CR:** Calificación del Riesgo (probabilidad x impacto)

**IRN:** Importancia Relativa por Nivel (%)

**RI:** Relevancia Institucional (%)

Se entiende, entonces, que se dará mayor prioridad a los riesgos que resulten con el mayor Peso del Riesgo. Además, la entidad podría decidir enfocar sus esfuerzos al tratamiento de los riesgos que, por ejemplo, su suma represente el 80% del Peso Total del Riesgo Institucional.

Para permitir la visualización y entendimiento de los riesgos que se presentan en la institución, y para facilitar la definición de las medidas de respuesta y tratamiento más adecuadas, se construyen los llamados Mapas de Riesgos, que no son otra cosa que una matriz que identifica a los riesgos, listados en el orden de prioridad definido.

Los Mapas de Riesgos proveen una visión general de los riesgos de la entidad, y deben realizarse para los distintos niveles del Modelo de Gestión por Procesos: Estratégico, Misional y de Apoyo.

**C.P. Luis Vázquez**  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

**Lic. Juan Carlos Fretes M.**  
Auditor Interno  
Petropar

**Abg. Humberto Poletti**  
Director de Transparencia  
PETROPAR

**C.P. Pedro Román**  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

**FORMATO AR 1: Planilla de Identificación, Calificación y Evaluación de Riesgos por Macroproceso, Proceso, Sub proceso y Actividades.**

Identificación y Evaluación de Riesgos por Macroproceso, Proceso, Sub proceso y Actividades.												AR 1	
INSTITUCIÓN: PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR)													
COMPONENTE: CONTROL DE PLANIFICACIÓN													
PRINCIPIO: IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS													
MACROPROCESO:			CÓDIGO:			OBJETIVO:							
PROCESO:			CÓDIGO:			OBJETIVO:							
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS							CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO						
Subproceso / Actividades - Código	Objetivo / Propósito (1)	Riesgos (2)			Descripción (3)	Agente Generador (4)	Causa Probable (5)	Efectos (6)	Probabilidad (7)	Impacto (8)	Calificación (9)	Evaluación (10)	Medidas de Respuesta (11)
		Operaciones Rutinarias	Operaciones NO Rutinarias	CORRUPCIÓN									
Sub proceso 1		R1											
		R2											
		Rn											
Actividad 1.1		R1											
		R2											
		Rn											
Actividad 1.2		R1											
		R2											
		Rn											
Actividad n		R1											
		R2											
		Rn											
Sub proceso n		R1											
		R2											
		Rn											
Actividad n.1		R1											
		R2											
		Rn											
Actividad n.2		R1											
		R2											
		Rn											
Actividad n.n		R1											
		R2											
		Rn											

**Referencias**

**Objetivos:** Los objetivos corresponden a las finalidades genéricas de un área, proceso, subproceso y/o actividades de la entidad. No señalan resultados concretos ni directamente medibles por medio de indicadores pero sí que expresan el propósito central del mismo. Tienen que ser coherentes con la misión de la entidad. Estos objetivos han sido previamente identificados en la Ficha de Proceso FASE 1.

*Lic. P. Luisa Vázquez*  
 Jefa Interna  
 Unidad de Gestión y  
 Control de MECIP  
 PETROPAR

*Lic. Juan Carlos Fretes M.*  
 Auditor Interno  
 Petropar

*Abg. Humberto Poletti*  
 Director de Transparencia  
 PETROPAR

*P. Pedro Romá*  
 Gerente General  
 Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

- (2) **Riesgos:** Se reconoce que existe un riesgo y se definen explícitamente la denominación que se le dará al mismo, para lo cual podrá utilizarse el Glosario de Riesgos establecido en el Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay (MECIP), Guía 25, Páginas 252 al 257, para los casos de riesgos identificados a partir del análisis de las operaciones rutinarias y no rutinarias.

Para el caso de los riesgos de corrupción, será utilizado el listado de Clases de Riesgos de Corrupción incluidos en la Guía Práctica para la Administración de Riesgos de Corrupción de la Secretaría Nacional Anticorrupción (SENAC), adoptado por PETROPAR según Resolución de la Presidencia PR/DL/N° 541/20 de fecha 30 de noviembre de 2020.

Listar cada uno de los riesgos identificados y adicionar tantas filas como riesgos identificados para cada objetivo institucional.

(El glosario correspondiente a cada uno de los tipos de riesgos a identificar se anexa al final del presente documento).

- (3) **Descripción:** describir el riesgo identificado, narrando brevemente en qué consiste.
- (4) **Agente Generador,** para cada riesgo: establecer el agente generador de la siguiente lista: personas, materiales, equipos, instalaciones o entorno, y especifique qué, quién o cuáles son los agentes generadores de cada uno de los riesgos identificados.
- (5) **Causas,** establecer las causas de la materialización del riesgo.
- (6) **Efectos:** enumerar los efectos que puede ocasionar la ocurrencia del riesgo.

Puede presentarse más de un efecto para un mismo riesgo. A continuación se proponen algunos posibles efectos para tener en cuenta:

- Lesiones o fallecimientos.
- Sanciones.
- Daño de la información.
- Pérdidas económicas.
- Daño de bienes.
- Interrupción de servicios.
- Daño de imagen.
- Daño al ambiente.
- Pérdida de mercado.

Verificar que ningún riesgo sea igual a un efecto. En caso que esto ocurra, se debe eliminar el riesgo o replantearlo.

Lic. **Walter W. W. W.**  
Director Gabinete de la Presidencia  
Petróleos Paraguayos  
PETROPAR

Lic. **Luisa Vázquez**  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

Lic. **Juan Carlos Fretes M.**  
Auditor Interno  
PETROPAR

Abg. **Humberto Poletti**  
Director de Transparencia  
PETROPAR

C.P. **Pedro Román**  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

- (7) **Probabilidad:** Registrar para cada riesgo, la calificación de la Probabilidad, de acuerdo con las tablas descritas en el punto 10.1. Calificación de Riesgos.
- (8) **Impacto:** Registrar para cada riesgo, la calificación del Impacto, de acuerdo con las tablas descritas en el punto 10.1. Calificación de Riesgos.
- (9) **Calificación:** Registrar el resultado de multiplicar los valores asignados a la Probabilidad y al Impacto.
- (10) **Evaluación:** De acuerdo con el resultado de la calificación del Riesgo registrado en la columna (9) y su ubicación en la Matriz de Evaluación y Respuesta a los Riesgos, que se presenta a en el punto 3.2., registrar en la columna (10) la **Zona de Riesgo** en que se ubica el riesgo analizado (inaceptable, importante, moderado, tolerable o aceptable).
- (11) **Medidas de Respuesta:** Consignar en la columna (11), Medidas de Respuesta, la/s opción/es para manejar los Riesgos que se presentan en la Matriz de Evaluación y Respuesta a los Riesgos, aplicando los siguientes criterios:
  - ✓ Si el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo Bajo o Aceptable (calificación 5), significa que su frecuencia es baja y su impacto es leve, lo cual permite a la institución aceptarlo, es decir, el riesgo se encuentra en un nivel que puede asumirse sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen.
  - ✓ Si el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo Extremo o Inaceptable (calificación 60), su frecuencia es alta y su impacto grave, por tanto es aconsejable evitar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea posible, de lo contrario se deben implementar controles de Prevención para reducir la frecuencia del riesgo, de Protección para disminuir el impacto o Compartir el riesgo si es posible a través de pólizas de seguros u otras opciones que estén disponibles.

Si el riesgo se sitúa en cualquiera de las otras zonas (riesgo tolerable, moderado o importante) se deben tomar medidas para llevar los Riesgos a la Zona Aceptable o Tolerable, en lo posible. Las medidas dependen de la celda en la cual se ubica el riesgo, así: los Riesgos de impacto leve y frecuencia alta se previenen; los Riesgos con impacto moderado y frecuencia baja, se protege la institución y se comparte el riesgo, si es posible; también se puede combinar esta medidas con prevención cuando el riesgo presente una frecuencia alta y media, y el impacto sea moderado o grave.

*[Signature]*  
**Lic. Willy Ramo Wilk**  
Director General de la Subsecretaría  
Petróleos Paraguayos  
PETROPAR

*[Signature]*  
**C.P. Lucía Vázquez**  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

*[Signature]*  
**Lic. Juan Carlos Fretes M.**  
Auditor Interno  
PETROPAR

*[Signature]*  
**Abg. Humberto Boletti**  
Director de Transparencia  
PETROPAR

*[Signature]*  
**Pedro Román**  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

- En los casos en los cuales se comparte la pérdida ocasionada por un riesgo, a través de los contratos de seguros, la institución debe tener en cuenta que asume la parte del riesgo que el seguro no cubre.
- Cuando la frecuencia del riesgo sea media y su impacto leve, se debe realizar un análisis del costo/beneficio con el que se pueda decidir entre prevenir el riesgo, asumirlo o compartirlo.
- Cuando el riesgo tenga una frecuencia baja e impacto grave, se debe tratar de compartir el riesgo y proteger la institución en caso de que éste se presente.
- Siempre que el riesgo sea calificado con impacto grave, la institución debe diseñar planes de emergencia, contingencia y recuperación, para protegerse en caso de su ocurrencia.

**EJEMPLOS:**

Para la Identificación y Análisis de Riesgos – Subprocesos y Actividades, se puede tener en cuenta algunos ejemplos acerca de cómo se procede a encontrar los riesgos que se pueden presentar o que estén latentes.

Actividades	Objetivo	Riesgos	Descripción	Agente Generador	Causas	Efectos
Administración de Adquisiciones	Realizar la Adquisición de Bienes y Servicios para Petróleos Paraguayos en el marco de la Ley N° 2051/03 "De Contrataciones Públicas", planificando, dirigiendo, coordinando y controlando las actividades de sus sectores dependientes.	Uso de información privilegiada	Remisión de información anticipada a potencial oferente para mejorar su propuesta.	Personas	Fallas de seguridad en el tratamiento de la información.	Sanciones / Daño de Imagen
		Direccionamiento de invitaciones	Orientar invitaciones a oferentes "amigos"	Personas	Falta de mecanismos "transparentes" para dar publicidad a los llamados.	Sanciones / Daño de Imagen
		Influencia indebida	Aplicar "presiones" para favorecer a un oferente en particular.	Personas	Falta de mecanismos "transparentes" para el proceso de resolución.	Sanciones / Daño de Imagen

(Obtenido del Anexo 1 – Matriz de Riesgos de Corrupción – Ejemplo)

Después de identificar los Riesgos, este análisis tiene como objetivo principal elaborar la matriz de evaluación y respuesta ante riesgos del Manual de Implementación del MECIP, previo análisis de los mismos.

Actividades	Riesgos	Calificación			Evaluación	Medidas de Respuesta
		Probabilidad	Impacto	Calificación		
Administración de Adquisiciones	Uso de información privilegiada	2	20	40	Importante	Aceptar el riesgo
	Direccionamiento de invitaciones	2	20	20	Moderado	Proteger la Institución
	Influencia indebida	3	20	60	Extremo	Prevenir el riesgo

Lic. William Wilk  
Director General de la Presidencia  
Petróleos Paraguayos  
PETROPAR

P. Luis...  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  
Petropar

Abg. Humberto Poletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

C.P. Pedro Romá  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPA)

**FORMATO AR 2: Planilla de Ponderación, Priorización y Políticas Específicas de Riesgos por Macroproceso, Proceso, Sub proceso y Actividades:**

Planilla de Ponderación, Priorización y Controles de Riesgos por Macroproceso, Proceso, Sub proceso y Actividades								AR 2	
INSTITUCIÓN:		PETROLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR)							
COMPONENTE:		CONTROL DE PLANIFICACION							
PRINCIPIO:		IDENTIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS							
MACROPROCESO:		CÓDIGO:		OBJETIVO:					
PROCESO:		CÓDIGO:		OBJETIVO:					
Subproceso / Actividades - Código	Objetivos (1)	Importancia Relativa por Nivel y/o proceso - IRN (2)	Riesgos (3)	Relevancia Institucional del Riesgo - RI (4)	Calificación del Riesgo - CR (5)	Peso del Riesgo - PR (6)	Orden de Prioridad (7)	CONTROLES DE RIESGOS POR PROCESOS, SUBPROCESOS Y ACTIVIDADES	
								Prevención (8)	Mitigación (9)
Sub proceso 1									
Actividad 1.1									
Actividad 1.2									
Actividad n									
Sub proceso n									
Actividad n.1									
Actividad n.2									
Actividad n.n									
Total		100%		100%					

**Referencias:**

**Objetivos:** En la columna (1), Objetivos, registrar los objetivos institucionales definidos para cada Subproceso y Actividades, incluidos en el Formato AR1.

**(2) Importancia Relativa por Nivel y/o Proceso – IRN:** En la columna (2) Ponderación %, asignar un porcentaje para cada Subproceso, Actividades, según la importancia de sus objetivos con relación a los objetivos institucionales. Este porcentaje debe estar comprendido entre 0% y 100%.

*Lic. Willy Pérez*  
Director General  
Petroleros Paraguayos (PETROPAR)

*P. Luque*  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

**Lic. Juan Carlos Fretes M.**  
Auditor Interno



*Abg. Humberto Poletti*  
Director de Transparencia  
PETROPAR

*C.P. Pedro Román*  
Gerente General  
Petroleros Paraguayos (PETROPAR)

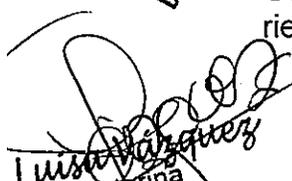
Sumar los valores de la ponderación y verificar que el total sea igual a 100%, en caso contrario ajustar los valores.

- (3) **Riesgos:** En la columna (3), Riesgos, relacionar los Riesgos tomando la Identificación de Riesgos por Procesos, Sub procesos y Actividades del Formato AR1.
- (4) **Relevancia Institucional del Riesgo:** En la columna (4), Porcentaje %, asignar un porcentaje a cada riesgo, según la importancia que represente para los objetivos de la institución evitar cada uno de ellos. Tener presente que la suma de los valores de esta columna debe ser igual a 100%.
- (5) **Calificación:** Registrar en la columna "Calificación del Riesgo", la calificación asignada para cada Riesgo identificado en el respectivo Objetivo Institucional por Sub proceso y Actividad, trasladando de la Planilla AR 1, Identificación, Calificación y Evaluación de Riesgos.
- (6) **Peso del Riesgo:** Registrar en las columnas "Peso del Riesgo" el valor que resulte de la siguiente operación: (Ponderación Proceso) \* (Calificación del Riesgo) \* (Ponderación Riesgo).

Esta Columna mostrará el peso relativo de cada riesgo. Se interpreta así: un mayor valor representa un mayor peligro para la institución, por lo tanto se deben establecer políticas prioritarias para manejar los riesgos que obtengan mayor puntaje.

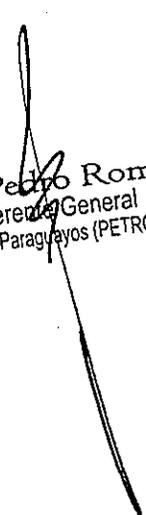
- (7) **Orden de Prioridad:** Los resultados con mayor calificación son los que requieren mayor control y son aquellos donde se debe iniciar el análisis de sus subprocesos y actividades. Asignar un número consecutivo, iniciando en 1, a cada riesgo de acuerdo con el valor de la columna (6), Peso del Riesgo y registrar en la columna (7), Orden de Prioridad del Riesgo. El riesgo que obtiene el número uno (1) representa la mayor prioridad y así sucesivamente hasta el de menor prioridad.

**Recomendación:** Redactar los controles específicos de prevención de los riesgos identificados para cada Objetivo Institucional definido de cada proceso, Sub Proceso y Actividad, teniendo en cuenta las Políticas Generales de Administración de Riesgos de la Empresa, la calificación del riesgo y la priorización de riesgos por objetivos institucionales.

  
Luisa Barrios  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

  
Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  


  
Abg. Humberto Poletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

  
C.P. Pedro Román  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

- (9) **Mitigación:** Redactar los controles específicos de mitigación de los riesgos identificados para cada Objetivo Institucional definido de cada Proceso, Sub Proceso y Actividad, teniendo en cuenta las Políticas Generales de Administración de Riesgos de la Empresa, la calificación del riesgo y la priorización de riesgos por objetivos institucionales.

## 12. ABORDAJE DE LA GESTIÓN DE RIESGOS:

Si bien no existe una definición única de cómo abordar la gestión de riesgos y en especial los de corrupción, es importante señalar que no todas las organizaciones tienen los mismos recursos y fondos a su disposición para invertir en las políticas de tratamiento contra los riesgos.

Algunas organizaciones sólo quieren abordar las políticas y los controles que consideran de mayor exposición, mientras otros pueden querer convertirse en el "mejor en su clase" gestionando políticas más amplias contra los riesgos.

Por supuesto, esto dependerá de la naturaleza y complejidad de la estructura y procesos de la entidad, y de la capacidad y disponibilidad de los recursos involucrados.

A continuación, se sugieren algunas pautas básicas para encarar favorablemente un proceso de gestión de riesgos institucional:

01. **Responsabilidad:** La Máxima Autoridad Institucional, apoyada en su Equipo Directivo es responsable de liderar y asegurar una adecuada administración de los Riesgos de Corrupción.

Esta función queda delegada, luego, en las dependencias definidas como "dueñas" de los procesos, quienes deben asumir la responsabilidad de identificar, evaluar y gestionar sus riesgos.

02. **Definición de Enfoque:** El Nivel Directivo, con la asistencia de las Unidades de Transparencia y Anticorrupción (UTAs) y otros actores relevantes tales como funcionarios de auditoría interna, asuntos internos y dueños de procesos críticos, debería identificar los Procesos y Áreas Críticas con mayor nivel de exposición a los Riesgos de Corrupción, y sobre los cuales las distintas dependencias desplegarán las diferentes fases de la gestión de riesgos. Para ello se deberían basar, entre otros, en:

- o Contexto Organizacional (FODA)
- o Antecedentes Institucionales (denuncias, investigaciones, etc.)
- o Recomendaciones de Organismos Internacionales (Naciones Unidas, OCDE, etc.)
- o Recomendaciones de la SENAC
- o Recomendaciones de los Organismos de Control (CGR, AGPE, AI)

*Lic. William Wilka*  
Director Gabinete de la Presidencia  
Petróleos Paraguayos  
PETROPAR

*C.P. [Firma]*  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

*Lic. Juan Carlos Fretes M.*  
Auditor Interno  
Petropar

*Abg. Humberto Poletti*  
Director de Transparencia  
PETROPAR

*C.P. Pedro Román*  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

- Literatura relevante. Opiniones y juicio de Especialistas.
- Experiencia de otras Entidades.
- Mapa de Procesos Institucional

03. **Coordinación y Asistencia:** En su rol de Consultor Interno, se sugiere que sean las Unidades de Transparencia, así como las de Gestión y Control del MECIP, las que apoyen técnicamente a las distintas dependencias en los procesos de Gestión de Riesgos, según su especialidad, asegurando que las recomendaciones y políticas emanadas de la SENAC, CGR, AGPE y AI sean tenidas en cuenta.

04. **Implementación:** Las Dependencias serán responsables de poner en marcha las políticas y controles establecidos y, en tal sentido, deberían contar con el apoyo de las Unidades de Transparencia y Comunicación Institucional para los procesos de socialización y ajuste que sean necesarios

05. **Evaluación:** Finalmente, serán las Auditorías Internas Institucionales las que realizarán evaluaciones independientes del grado de cumplimiento y efectividad de las políticas y controles implementados.

### 13. GESTIÓN DEL CAMBIO

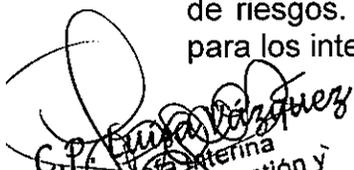
Las instituciones deben identificar y administrar los riesgos asociados con modificaciones en su organización, en sus sistemas de gestión o en sus actividades, antes de introducir dichos cambios, asegurando que los resultados de estas evaluaciones sean considerados cuando se determinan las políticas de administración de riesgos y los controles correspondientes.

Asimismo, debe tenerse en cuenta que la misma puesta en marcha de las políticas establecidas podría resultar en modificaciones sobre el contexto analizado, provocando la eliminación de algunos riesgos, la modificación en la probabilidad de ocurrencia o severidad de otros, y en la posible aparición de nuevos riesgos.

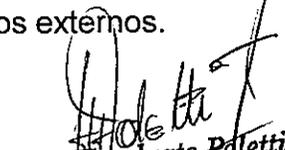
Será prudente y necesario, entonces, que la organización realice revisiones periódicas del proceso de gestión de riesgos, así como de la definición de sus políticas correspondientes. Se recomienda que las revisiones se realicen anualmente o cuando se produzcan cambios relevantes en el contexto o en los procesos de la organización.

### 14. COMUNICACIÓN Y CONSULTA

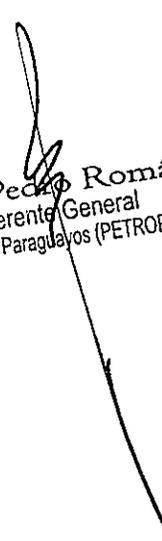
La comunicación y consulta son importantes a cada paso del proceso de gestión de riesgos. Resulta clave desarrollar canales de comunicación adecuados, tanto para los interesados internos, como para los externos.

  
C.P. María Paz  
Unidad de Gestión y Control de MECIP  
PETROPAR

  
Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  
Petropar

  
Abg. Humberto Piletto  
Director de Transparencia  
PETROPAR

Página 28 de 47

  
J.P. Pedro Román  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

La comunicación y consulta involucra un diálogo entre los involucrados, con esfuerzos focalizados en la participación, más que en un flujo de información de una sola vía desde el tomador de decisiones.

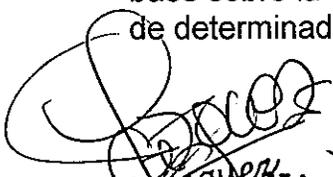
El trabajo en equipo es fundamental para ayudar a definir el contexto en forma apropiada, para permitir a que los riesgos sean identificados eficazmente, para reunir distintas áreas de especialidad en el análisis de riesgos, para asegurar que se consideran distintos puntos de vista en la evaluación de los riesgos y para una gestión apropiada de cambios durante su tratamiento.

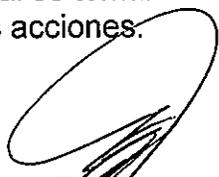
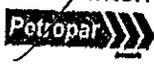
Las percepciones sobre el riesgo pueden variar debido a diferencias de enfoque asociados a los principios y valores éticos, y a las necesidades, suposiciones, conceptos y preocupaciones de los interesados, en la medida que estos se relacionen con el riesgo o los aspectos bajo discusión. Es muy probable que se emitan juicios sobre la aceptabilidad de un riesgo basado en esa percepción.

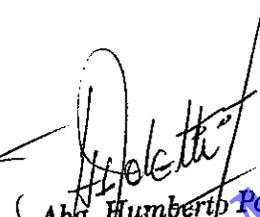
Dado que los puntos de vista de los interesados pueden tener un impacto significativo en las decisiones tomadas, es importante que sus percepciones del riesgo, así como sobre los beneficios esperados, sean identificados, y las razones subyacentes comprendidas y consideradas.

El involucramiento también posibilita el empoderamiento de los riesgos por parte de las máximas autoridades y del nivel directivo, y promueve el compromiso de todos los involucrados. Les permite apreciar los beneficios del control, y la necesidad de aprobar y sustentar las políticas de tratamiento.

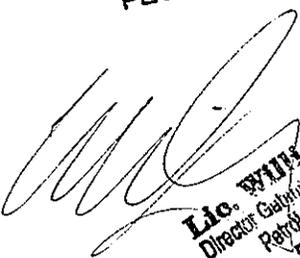
Establecer procesos de comunicación interna y externa eficaces resulta vital para asegurar que aquellos responsables por implementar las políticas de administración de riesgos, y aquellos con un interés establecido, comprendan la base sobre la cual se toman las decisiones y el por qué se requiere de la ejecución de determinadas acciones.

  
C.P. Luisa Varquez  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

  
Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  


  
Abg. Humberto Poletta  
Director de Transparencia  
PETROPAR

  
C.P. Pedro Román  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

  
Lic. Wilmar Wilka  
Director General de la Presidencia  
Petróleos Paraguayos  
PETROPAR

COPIA PARA MECIP



## DETERMINACIÓN DE CONTROLES

### 1- INTRODUCCIÓN:

Los Controles definen las acciones y/o mecanismos necesarios para prevenir o reducir el impacto de los eventos que ponen en riesgo la adecuada ejecución de las actividades y tareas requeridas, para el logro de los objetivos de la institución pública.

Dichas acciones y/o mecanismos permiten prevenir los riesgos, detectarlos, proteger la institución contra posibles pérdidas y corregir las desviaciones que se presentan en el desarrollo normal de las operaciones. Deben ser suficientes, comprensibles, eficaces, económicos y oportunos.

Conocer la naturaleza de los riesgos, su frecuencia y sus consecuencias, permite establecer la mejor forma de tratarlos, a través de una acción o mecanismo de Control, de tal forma que las actividades y el proceso mantengan el curso trazado para alcanzar los objetivos de la institución.

Los Controles se diseñan en las actividades, dentro de los procedimientos, y tomando como base los Procesos y Subprocesos identificados, el Mapa de Riesgos, las Políticas de Riesgos, las Políticas de Operación y los Procedimientos diseñados.

Los Controles sobre los riesgos se podrían clasificar en:

- ✓ **Controles Preventivos:** Actúan sobre la causa de los riesgos con el fin de disminuir su probabilidad de ocurrencia, y constituyen la primera línea de defensa contra ellos; también actúan para disminuir la acción de los agentes generadores de los riesgos.

Un ejemplo de este tipo de controles es la ejecución de la apertura de ofertas en procesos licitatorios en un ámbito público y transparente, de manera de limitar la discrecionalidad al momento de seleccionar entre distintas propuestas.

- ✓ **Controles Detectivos:** Se diseñan para descubrir un evento, irregularidad o un resultado no previsto; alertan sobre la presencia de los riesgos y permiten tomar medidas inmediatas; pueden ser manuales o computarizados.

**Lic. William Wilka**  
Director General de la Presidencia  
Petróleos Paraguayos  
**PETROPAR**

**C.P. Luisa Nazquez**  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
**PETROPAR**

**Lic. Juan Carlos Fretes M.**  
Auditor Interno  
**Petropar**

**Abg. Humberto Poletti**  
Director de Transparencia  
**PETROPAR**

**C.P. Pedro Román**  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (**PETROPAR**)

Los controles Detectivos ofrecen la segunda barrera de seguridad frente a los riesgos, pueden informar y registrar la ocurrencia de los hechos no deseados, accionar alarmas, bloquear la operación de un sistema, monitorear, o alertar a los funcionarios y autoridades.

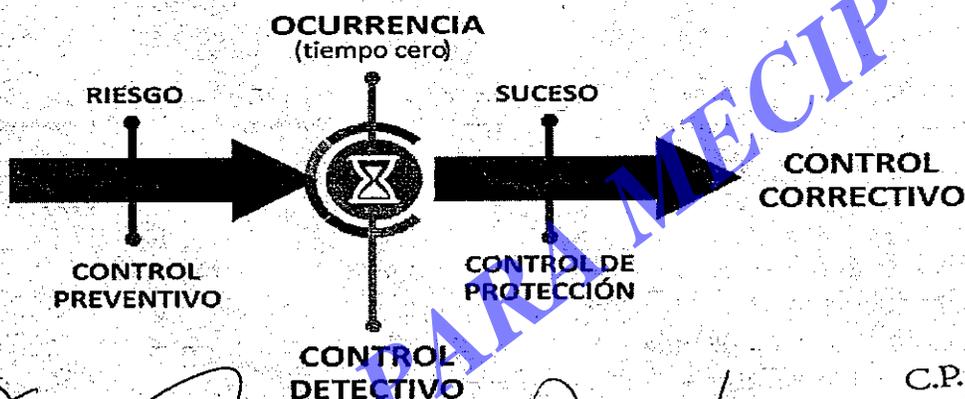
Este sería el caso del control cruzado en el despacho de materiales entre depósitos, como una forma de detección de potenciales desvíos intencionales en el transporte de mercadería.

- ✓ **Controles de Protección:** Se aplican para neutralizar los efectos de los eventos y el alcance de los daños que pueden producir con el fin de minimizarlos o eliminarlos.

En este grupo podríamos incluir el establecimiento y promoción de procesos ágiles de recepción y tratamiento de denuncias, que faciliten la identificación y resolución de eventos de corrupción, evitando así su repetición.

- ✓ **Controles Correctivos:** Permiten el restablecimiento de una actividad, después de ser detectado un evento y/o suceso, posibilitando la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia. Estos controles se establecen cuando los anteriores no operan, y permiten mejorar las deficiencias. Son de tipo administrativo y requieren políticas o procedimientos para su ejecución

Para dar mayor claridad a esta clasificación, podríamos pensar en una Línea de Tiempo que muestra las distintas fases del desarrollo del Riesgo y su transformación en un SUCESO, y así establecer los distintos tipos de controles:



*[Firma]*  
Lic. **Humberto Wilks**  
Director Cabimercado y Presidencia  
Petróleos Paraguayos  
PETROPAR

*[Firma]*  
C.P. **Luisa Barquez**  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

*[Firma]*  
Lic. **Juan Carlos Fretes M.**  
Auditor Interno  
Petropar

*[Firma]*  
Abg. **Humberto Poletti**  
Director de Transparencia  
PETROPAR

*[Firma]*  
C.P. **Pedro Román**  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

## 2- METODOLOGÍA:

### 2.1- EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES EXISTENTES.

Por lo general, las organizaciones suelen disponer de una serie de controles que, con mayor o menor éxito, se despliegan en diferentes procesos de la institución. Resulta conveniente, entonces, efectuar un análisis que permita determinar la efectividad de los mismos, a fin de evitar la ocurrencia de los Riesgos identificados y que se suceden en el desarrollo de las actividades de un proceso.

A partir de los resultados de este análisis se determinará si estos controles son pertinentes o si resultan ineficaces y, si así fuera, se podrá establecer la necesidad de realizar ajustes o modificaciones que permitan establecer acciones adecuadas de Control.

La Efectividad de un Control está medida por su capacidad de alcanzar la razón de su implementación a un costo razonable, y se mide por la combinación de su Eficacia y Eficiencia.

Se entiende que, al realizar el análisis de un riesgo, el mismo se efectúa bajo la influencia de los controles existentes.

La pregunta a realizar, entonces, sería: ¿Cómo resultaría la calificación de un determinado riesgo si el control no existiera? ¿Sería más probable? ¿Su impacto sería mayor?

#### 2.1.1- Determinación de la Eficacia del Control:

Se entiende por Eficaz a un control que es capaz de alcanzar el efecto de prevención, reducción o eliminación de un riesgo identificado.

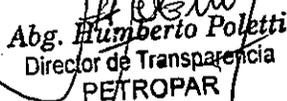
Numéricamente, la "Eficacia del Control" surge de considerar que la máxima reducción para cada nivel de riesgo es la unidad, y que el resto se define proporcionalmente.

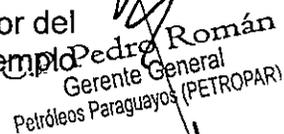
Por ejemplo, si tomamos un Valor del Riesgo Sin Control de 30 (probabilidad alta, impacto mayor) y al aplicar el control lo reducimos a 20 (probabilidad media, impacto mayor), la reducción resultante es de 10.

Sabemos, además, que la máxima reducción posible consiste en llevar el Valor del Riesgo a 5 (probabilidad baja, impacto leve), lo que en el caso de nuestro ejemplo implica una reducción de 25 unidades.

  
**Lic. Juan Carlos Fretes M.**  
Auditor Interno

  
Petropar

  
**Abg. Humberto Poletti**  
Director de Transparencia  
PETROPAR

  
**Pedro Román**  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

  
**C.P. Lidia Vazquez**  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

Finalmente, si la reducción máxima posible es de 25, una reducción de 10 resultará en una Eficacia de  $10 / 25 = 0,40$ . Realizando este análisis para todos los niveles de riesgo, podemos construir la siguiente tabla:

Valor de Riesgo		Eficacia de los Controles	
Sin Control	Con Control		
60	40	0,36	
	30	0,55	
	20	0,73	
	15	0,82	
	10	0,91	
	5	1,00	
40	30	0,29	
	20	0,57	
	15	0,71	
	10	0,86	
	5	1,00	
	30	20	0,40
15		0,60	
10		0,80	
5		1,00	
20		15	0,33
		10	0,67
	5	1,00	
	15	10	0,50
		5	1,00
		10	5

COPIA PARA MECIP

**Lic. WILKA WILKA**  
 Director Gabinete del Presidente  
 Petróleos Paraguayos  
 PETROPAR

**C.P. Luisa Vázquez**  
 Jefa Interina  
 Unidad de Gestión y  
 Control de MECIP  
 PETROPAR

**Lic. Juan Carlos Fretes M.**  
 Auditor Interno  
 Petropar

**Abg. Humberto Poletti**  
 Director de Transparencia  
 PETROPAR

**C.P. Pedro Román**  
 Gerente General  
 Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

Supongamos un riesgo, del cual se conoce la existencia de un control. Por ejemplo, en un proceso de Licitación podría plantearse el riesgo de corrupción en la actividad de Apertura de Ofertas. El hecho de realizar la apertura de manera pública, con la participación de un comité de evaluación, sin dudas constituye una acción de control preventivo.

En las condiciones descritas, con el control activo, el análisis del riesgo de corrupción utilizando la tabla de evaluación descrita anteriormente podría generar el siguiente resultado:

Probabilidad:	baja (1)
Impacto:	grave (20)
Calificación:	$1 \times 20 = 20$

Ahora, pensemos qué pasaría si la acción de control no existiera, si la apertura la hiciera una persona sola en su oficina. ¿Aumentaría la probabilidad de corrupción? Seguramente, así sería.

Digamos que la probabilidad pasaría a ser alta. ¿Aumentaría su impacto? No pareciera en este caso, porque ya lo considerábamos como grave.

Entonces, sin el control, los parámetros de análisis quedarían:

Probabilidad:	alta (3)
Impacto:	grave (20)
Calificación:	$3 \times 20 = 60$

Yendo a la tabla, ubicamos la calificación 60 en la columna "sin control", y el 20 en la columna "con control", y para este último, la eficacia resulta de 0,73. A continuación, vemos un sorteo parcial de la tabla:

*L. Lic. Wilka*  
Lic. Wilka  
Directora General de la Presidencia  
Petróleos Paraguayos  
PETROPAR

*Luisa Vazquez*  
Luisa Vazquez  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

*Lic. Juan Carlos Fretes M.*  
Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  
Petropar

*Abg. Humberto Poletti*  
Abg. Humberto Poletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

*C.P. Pedro Román*  
C.P. Pedro Román  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

Valor de Riesgo		Eficacia de los Controles
Sin Control	Con Control	
60	40	0,36
	30	0,55
	20	0,73
	15	0,82
	10	0,91
	5	1,00

### 2.1.2- Determinación de la Eficiencia del Control:

La Eficiencia se asocia al uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo determinado, y está relacionada con la relación Costo-Beneficio de la implementación de un Control.

Cuando se analizan los costos versus los beneficios, es importante considerar todos los costos y perjuicios, como asimismo, todos los beneficios y oportunidades. A menudo, los beneficios secundarios o colaterales de adoptar una determinada acción de control pueden ser importantes.

Para los costos de la implementación del control, se deben tener en cuenta los costos directos e indirectos, la disponibilidad, la facilidad de implementarlo, los cambios en la operación normal de la actividad, etc. Siempre es importante comparar el costo total de no tomar ninguna acción, contra el aparente ahorro presupuestario.

Para medir la relación costo-beneficio, suelen utilizarse tablas de correlación, como la que sigue:

BENEFICIO		EFICIENCIA	
ALTO	MUY ALTA	ALTA	MEDIA
MEDIO	ALTA	MEDIA	BAJA
BAJO	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
	BAJO	MEDIO	ALTO
		COSTO	

Finalmente, resulta práctico determinar la eficiencia en términos numéricos, aplicando una escala de valoración:

*[Signature]*  
**C.P. Lucio Viquez**  
 Jefa Interina  
 Unidad de Gestión y  
 Control de MECIP  
 PETROPAR

*[Signature]*  
**Lic. Juan Carlos Fretes M.**  
 Auditor Interno  
 Petropar

*[Signature]*  
**Abg. Humberto Poletti**  
 Director de Transparencia  
 PETROPAR

*[Signature]*  
**Pedro Romá**  
 Gerente General  
 Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

EFICIENCIA	CALIFICACIÓN
MUY ALTA	0,9
ALTA	0,7
MEDIA	0,5
BAJA	0,3
MUY BAJA	0,1

Volviendo al ejemplo del proceso de Licitación, la implementación del Comité de Evaluación de Ofertas a fin de controlar el riesgo de corrupción resulta ser altamente beneficioso y no tener un costo muy importante, considerando que estará conformado por funcionarios que ya forman parte de la entidad.

De la tabla, un beneficio Alto, con un costo Bajo, resulta en una Eficiencia MUY ALTA:

BENEFICIO	EFICIENCIA	
	ALTO	MUY ALTA
MEDIO	ALTA	MEDIA BAJA
BAJO	MEDIA	BAJA MUY BAJA
	BAJO	MEDIO ALTO
	COSTO	

Y para una Eficiencia MUY ALTA, corresponde un valor de 0,9

EFICIENCIA	CALIFICACIÓN
MUY ALTA	0,9
ALTA	0,7
MEDIA	0,5
BAJA	0,3
MUY BAJA	0,1

*[Signature]*  
Lic. Wilfredo Wilka  
Director General de la Presidencia  
Petróleos Paraguayos  
PETROPAR

*[Signature]*  
P. Luisa Márquez  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

*[Signature]*  
Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  
Petropar

*[Signature]*  
Abg. Humberto Poletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

*[Signature]*  
Sr. Pedro Román  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

### 2.1.3- Determinación de la Efectividad del Control:

Como dijimos, la Efectividad es la combinación de la Eficacia y la Eficiencia, y en la práctica se calcula como el promedio de ambas:

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Eficacia} + \text{Eficiencia}}{2}$$

Finalmente, se establece el siguiente criterio de acción con respecto al Control establecido:

- Si Efectividad  $\geq 0.60$  — Mantener / Implementar el Control
- Si Efectividad  $< 0.60$  — Replantear / Rediseñar el Control

### 2.1- DISEÑO DE NUEVOS CONTROLES.

El diseño de nuevos Controles se realiza en base de las políticas de operación de la institución, el análisis y la evaluación de los riesgos en las actividades, estableciendo las acciones pertinentes para mantener los riesgos significativos en un nivel bajo o tolerable, de tal forma que no afecten los resultados esperados de las actividades, y determinando, posteriormente, su efectividad para el manejo adecuado de los riesgos de corrupción.

Los Controles deben seguir los lineamientos establecidos en las Políticas de Administración de Riesgos, privilegiando las acciones preventivas sobre las de mitigación.

Como en la mayoría de los procesos de diseño, en el de controles también es fundamental la realización de un proceso de validación, previo a la fase de implementación. La forma más apropiada para efectuar esta validación consiste en evaluar la Efectividad del Control, y para ello puede aplicarse la misma metodología y criterios ya definidos para los Controles Existentes.

Primero se determina la Eficacia, pero realizando el camino inverso al de los controles existentes. Se parte desde la calificación del riesgo determinada en un escenario "Sin Control", y a partir allí se estima la mejora esperada del proceso "Con Control", una vez que el control diseñado sea puesto en marcha.

*[Signature]*  
C.P. Luisa Vázquez  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

*[Signature]*  
Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  
Petropar

*[Signature]*  
Abg. Humberto Poletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

*[Signature]*  
C.P. Pedro Román  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

Finalmente, se determina la Eficiencia, como balance entre los costos y beneficios de la implementación del control, para luego calcular la Efectividad esperada. Si la Efectividad resulta mayor o igual a 0,60, el control se implementa y se estandariza dentro del proceso. Si el resultado es menor a 0,60 el control deberá ser revisado y ajustado.

**FORMATO DEC:** Diseño y Efectividad de los Controles sobre Riesgos en los Objetivos Institucionales, Macroprocesos, Procesos/Subprocesos y Actividades.

DISEÑO Y EFECTIVIDAD DE CONTROLES							DEC			
INSTITUCIÓN:		PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR)								
COMPONENTE:		CONTROL DE IMPLEMENTACIÓN								
PRINCIPIO:		CONTROL OPERACIONAL			ELEMENTO:		POLITICAS OPERACIONALES			
MACROPROCESO:					CÓDIGO:		OBJETIVO:			
PROCESO:					CÓDIGO:		OBJETIVO:			
Subproceso / Actividades - Código	Riesgos (1)			CONTROLES DE RIESGOS POR PROCESOS, SUBPROCESOS Y ACTIVIDADES		Tipo de Control (4)	Eficacia (5)	Eficiencia (6)	Efectividad (7)	Criterio de Acción (8)
	Operaciones Rutinarias	Operaciones NO Rutinarias	CORRUPCIÓN	Prevención (2)	Mitigación (3)					
Sub proceso 1										
Actividad 1.1										
Actividad 1.2										
Actividad n.										
Sub proceso n										
Actividad n.1										
Actividad n.2										
Actividad n.n										

*Luisa Vázquez*  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

*Lic. Juan Carlos Fretes M.*  
Auditor Interno  
Petropar

*Abg. Humberto Poletti*  
Director de Transparencia  
PETROPAR

*Lic. William Wilka*  
Director Gabinete de la Presidencia  
Petróleos Paraguayos  
PETROPAR

*C.P. Pedro Román*  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

**Referencias:**

- **Riesgos:** Consignar en la columna (1) los riesgos identificados para la actividad en análisis, identificados en el **Formato AR 1**.
- **Controles:** Registrar en la columna (2) y (3) la definición de las acciones que permitan prevenir, evitar, minimizar o mitigar la ocurrencia del Riesgo asociado a la actividad que se esté analizando, identificados en el **Formato AR 2**.
- **Tipo de Control:** Determinar el tipo de control que sea más conveniente para el manejo del riesgo, a saber: preventivo, de protección, detectivo o correctivo. Registrar el tipo de control en la columna identificada con (4).
- **Efectividad de los controles:** Para obtener la información a incluir en la columna (5), (6) y (7) tomar como base las Tablas e instrucciones para el Análisis de Efectividad de los controles Existentes, que se presentó anteriormente.
- **Criterios de Acción:** Señalar en la columna (8), criterios que deban tenerse en cuenta para el diseño de los controles asociados a la actividad, a base de las posibles consecuencias de ocurrencia del riesgo, y las acciones de prevención consideradas para manejar el riesgo identificado.

**GLOSARIO:**

**RIESGOS DE CORRUPCIÓN:**

Como fuera expresado anteriormente, la corrupción puede entenderse de manera simplificada como el abuso del poder para el beneficio privado, y puede presentarse de diversas maneras. A continuación, se presenta un breve listado con algunas definiciones que podemos considerar:

- **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. Entregar o prometer dinero o cualquier otra utilidad a un testigo para que falte a la verdad o guarde silencio total o parcialmente en un testimonio.
- **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.

*[Firma]*  
C.P. Luisa Quiroga  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

*[Firma]*  
Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  
Petropar

*[Firma]*  
Abg. Humberto Poletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

*[Firma]*  
Lic. William Wilka  
Director Gabinete de la Presidencia  
Petróleos Paraguayos  
PETROPAR

*[Firma]*  
C.P. Pedro Román  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

- **CONFLICTO DE INTERESES:** situación en que los intereses privados de una persona o institución —como relaciones profesionales externas o activos financieros personales— interfieren o puede entenderse que interfieren con el cumplimiento de sus funciones.
- **PECULADO O DESVÍO DE RECURSOS:** cuando un funcionario público se apropia, usa o permite el uso indebido de bienes del Estado o de empresas institucionales administradas, o en que tenga parte el Estado, ya sea para su propio provecho o de un tercero.
- **CONCUSIÓN:** cuando un funcionario público abusando de su cargo o de sus funciones, induce a que alguien dé o prometa para su propio beneficio o el de un tercero, ya sea dinero o cualquier otra utilidad indebida, o los solicite.
- **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.
- **TRÁFICO DE INFLUENCIAS:** es una práctica ilegal, o al menos moralmente objetable, consistente en utilizar la influencia personal en ámbitos de gobierno o incluso empresariales, a través de conexiones con personas, y con el fin de obtener favores o tratamiento preferencial.
- **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.
- **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.
- **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.
- **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.
- **FALSIFICACIÓN DE DOCUMENTOS:** imitar, copiar o reproducir un escrito o cualquier cosa que sirva para comprobar algo, haciéndolo pasar por auténtico o verdadero.

C.P. *[Firma]*  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  
Petropar

Abg. *[Firma]*  
Director de Transparencia  
PETROPAR

Lic. *[Firma]*  
Director Gabinete de la Presidencia  
Petrobras Paraguayos  
PETROPAR

C.P. Pedro Román  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

- **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.
- **ACCESO ILEGAL:** posibilidad de llegar a algo o a alguien valiéndose de medios que van contra la ley.
- **CELEBRACIÓN INDEBIDA 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.
- **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.
- **DESPILFARRO:** gastar mucho dinero u otra cosa innecesaria o imprudentemente.
- **DOLO:** toda aseveración falsa o disimulación de lo verdadero. Fraude, simulación o engaño.
- **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.
- **EVASIÓN:** incumplir total o parcialmente con la entrega de las rentas que corresponda legalmente pagar.

*[Firma]*  
C.P. **Luisa Vazquez**  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP

*[Firma]*  
Lic. **Juan Carlos Fretes M.**  
Auditor Interno  
Petropar

*[Firma]*  
Abg. **Humberto Poletti**  
Director de Transparencia  
PETROPAR

*[Firma]*  
Abg. **Wilkam Wilka**  
Director del Gabinete de la Presidencia  
Paraguay

Página 41 de 47

*[Firma]*  
C.P. **Pedro Román**  
Gerente General  
Petrobras Paraguay (PETROPAR)

- **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.
- **FRAUDE:** inducir a cometer un error, a un funcionario público para obtener sentencia, resolución o acto administrativo contrario a la ley; así como evitar el cumplimiento de obligaciones impuestas en resoluciones judiciales. También se considera fraude obtener mediante maniobras engañosas que un ciudadano o un extranjero vote por determinado candidato, partido o corriente política. Engaño malicioso con el que se trata de obtener una ventaja en detrimento de alguien – sustracción maliciosa que alguien hace a las normas de la ley o a las de un contrato en perjuicio de otro.
- **HURTO:** apoderarse ilegítimamente de una cosa ajena, sin emplear violencia, con el propósito de obtener provecho para sí mismo o para otro.
- **INSTIGACIÓN:** incitar pública o directamente a otras personas a cometer un determinado delito.
- **IRREGULARIDADES:** actos intencionales por parte de uno o más individuos de la administración.
- **LESIÓN DE CONFIANZA:** daño o perjuicio causado en los contratos onerosos, especialmente en las compras y ventas por no hacerlas en su valor justo.
- **PRESIONES INDEBIDAS:** fuerza o coacción que se hace sobre una persona o colectividad para que actúe de cierta manera ilícita o injusta.
- **PRESTACION 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.
- **SABOTAJE:** destruir, inutilizar, desaparecer de cualquier modo, dañar herramientas, bases de datos, soportes lógicos, instalaciones, comités, materias primas, con el fin de suspender o paralizar el trabajo.

*P. Luisa Carriquez*  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control del MECIP

*Lic. Juan Carlos Fretes M.*  
Auditor Interno



*Abg. Humberto Poletti*  
Director de Transparencia  
PETROPAR

*Lic. William Wilka*  
Director Gabinete del Presidente  
Paraguay

*Pedro Román*  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

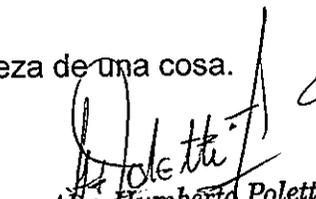
- **SUPLANTACIÓN:** ocupar fraudulentamente el lugar de otro.
- **USURPACIÓN:** cuando un particular, sin autorización legal, ejerce funciones públicas.
- **TRÁFICO DE INFLUENCIAS:** utilizar indebidamente influencias de un funcionario público derivadas de su cargo o su función, para obtener cualquier beneficio para el mismo funcionario.

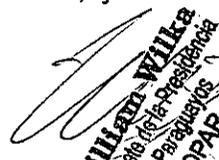
**RIESGOS OPERATIVOS:**

- **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.
- **ALUDES:** gran masa de nieve, piedras, tierra, etc. que se derrumba por la ladera de una montaña con violencia.
- **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.
- **CAMBIOS CLIMÁTICOS:** alteración en las condiciones climáticas.
- **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.
- **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.
- **CONTAMINACIÓN:** alterar la pureza de una cosa.

  
C.P. Juan Carlos Fretes M.  
Jefe Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

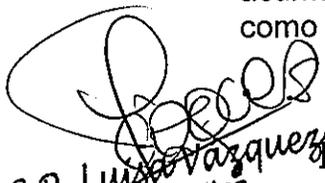
  
Lic. Humberto Poletti  
Auditor Interno  
PETROPAR

  
Abg. Humberto Poletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

  
Lic. Guillermo Wilka  
Director General de la Presidencia  
Petróleos Paraguayos  
PETROPAR

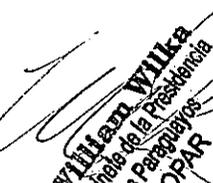
  
C.P. Pedro Román  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

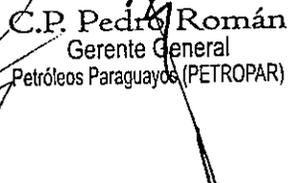
- **CORRUPCIÓN DE ALIMENTOS, PRODUCTOS MÉDICOS O MATERIALES PROFILÁCTICOS:** envenenar, contaminar y/o alterar productos o sustancias alimenticias, médicas o materiales profilácticos, medicamentos o productos farmacéuticos, bebidas alcohólicas o productos de aseo de aplicación personal; así como comercializarlos, distribuirlos o suministrarlos. También hace parte de éste 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.
- **CORTOCIRCUITO:** circuito eléctrico que se produce accidentalmente por contacto entre los conductores y suele determinar una descarga de alta energía.
- **CULTIVOS ILÍCITOS:** sembrar plantas no permitidas legal ni moralmente y hacer que se desarrollen en el medio adecuado.
- **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.
- **DESACIERTO:** equivocación o error en la toma de decisiones.
- **DETERIORO:** daño. Poner en mal estado o en inferioridad de condiciones algo.
- **DISTURBIOS:** Perturbaciones del orden público y de la tranquilidad.
- **ENFERMEDADES:** alteración más o menos grave en la salud del cuerpo o de la mente.
- **PANDEMIA/EPIDEMIA:** enfermedad infecciosa que, durante un cierto tiempo, ataca simultáneamente en un sitio más o menos extendido a un gran número de personas.
- **EROSIÓN:** proceso geomórfico 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.

  
C.P. Luisa Vasquez  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

  
Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  


  
Abg. Humberto Proietti  
Director de Transparencia  
RETROPAR

  
Lic. William Wilka  
Director Gabinete de la Presidencia  
Petróleos Paraguayos  
PETROPAR

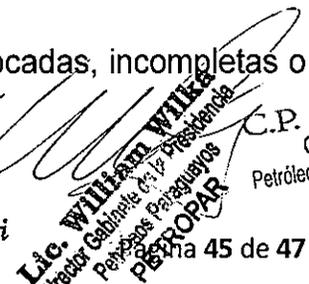
  
C.P. Pedro Román  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

- **ERROR:** idea, opinión o creencia falsa. Acción equivocada, o desobedecer una normas establecida. Opinión, concepto o juicio falso que proviene de percepción inadecuada o ignorancia; también se llama error al obrar sin reflexión, sin inteligencia o acierto.
- **EXCLUSIÓN:** negar la posibilidad de cierta cosa. Quitar a una persona o cosa del lugar en el que le correspondería estar o figurar.
- **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 Comités 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.
- **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.
- **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.
- **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.
- **INEXACTITUD:** presentar datos o estimaciones equivocadas, incompletas o desfiguradas.

  
P. Luis  
Jefa Interna  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

  
Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  


  
Abg. Humberto Poletti  
Director de Trans. y Comercio  
PETROPAR

  
Lic. William Wilke  
Director Gabinete C.P. Presidencia  
Petróleos Paraguayos  
PETROPAR

  
C.P. Pedro Román  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

- **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.
- **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 causas normales y se acumulan en zonas que normalmente no están sumergidas.
- **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.
- **RAYO:** chispa eléctrica de gran intensidad producida por descarga entre dos nubes o entre una nube y la tierra.
- **RUIDO:** sonido confuso y no armonioso más o menos fuerte, producido por vibraciones sonoras desordenadas.
- **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.
- **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.
- **RUMOR:** noticia imprecisa y no confirmada que corre entre la gente.
- **SECUESTRO:** apoderarse de una persona con el fin de conseguir algo o pedir dinero por su rescate.
- **SUSPENSIÓN:** interrupción de una acción.

*Luisa...*  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

*Juan Carlos Fretes M.*  
Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  
Petropar

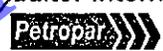
*Abg. Humberto Holetti*  
Abg. Humberto Holetti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

*Lic. William Wilka*  
Lic. William Wilka  
Director Gabinete de la Presidencia  
Petróleos Paraguayo  
PETROPAR

*C.P. Pedro Román*  
C.P. Pedro Román  
Gerente General  
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)

- **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.
- **VIRUS INFORMÁTICO:** el virus informático es un programa elaborado accidental o intencionadamente, que se introduce y se transmite a través de diskettes o de la red telefónica de comunicación entre ordenadores, causando diversos tipos de daños a los sistemas computarizados.

  
C.P. Luisa Vázquez  
Jefa Interina  
Unidad de Gestión y  
Control de MECIP  
PETROPAR

  
Lic. Juan Carlos Fretes M.  
Auditor Interno  


  
Abg. Humberto Poletti  
Director de Transparencia  
PETROPAR

  
Sr. Pedro Román  
Gerente General  
Paraguayos (PETROPAR)

  
Lic. William Wilka  
Director Gabinete de la Presidencia  
Paraguayos  
PETROPAR

COPIA PARA MECIP