



RESOLUCIÓN PR / EJ N° 852 /25

“QUE APRUEBA LA ACTUALIZACIÓN DE LA POLÍTICA E INSTRUCTIVO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR) - REVISIÓN N° 4, 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 EN PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR)”.

Asunción, 03 de Octubre de 2025

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 112-138/2025 de fecha 2 de octubre de 2025, 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 Órganos Colegiados Encargados de la Dirección de Empresas y Entidades del Estado Paraguayo*”; Expediente PETROPAR N° 10.967/2025; 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, por Nota Interna GG/UGM/ME 112-138/2025 de fecha 2 de octubre de 2025, la Coordinadora del Equipo MECIP remite a la Secretaría General la actualización de la política e instructivo de administración de riesgos (Revisión N° 4) de Petróleos Paraguayos (PETROPAR), para su aprobación formal por resolución de la Presidencia.

Que, existe la necesidad de implementar y mantener políticas e instructivos actualizados 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, el Artículo 22° de la Ley N° 1182/85 “*Que crea Petróleos Paraguayos (PETROPAR) y establece su Carta Orgánica*”, modificado por el Artículo 14° de la Ley 2199/2003 “*Que dispone*

“Misión; Somos una empresa de energía que suministra hidrocarburos y biocombustibles, comprometidos con el desarrollo del país”

Página 1 de 2

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

Abg. Cecilia Benzo
Secretaria General
Petróleos Paraguayos
(PETROPAR)

RESOLUCIÓN PR / EJ N° 852/25

“QUE APRUEBA LA ACTUALIZACIÓN DE LA POLÍTICA E INSTRUCTIVO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR) - REVISIÓN N° 4, 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 EN PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR)”.

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”.

POR TANTO, en ejercicio de sus atribuciones legales,

EL ENCARGADO DE DESPACHO DE LA PRESIDENCIA DE PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR)

RESUELVE:

Artículo 1°.- APROBAR la actualización de la Política de Administración de Riesgos para Petróleos Paraguayos (PETROPAR) - Revisión N° 4, de conformidad a los Anexos cuyos textos íntegros forman parte de la presente Resolución.

Artículo 2°.- APROBAR la actualización del Instructivo para Administración de Riesgos de Petróleos Paraguayos (PETROPAR) - Revisión N° 4, de conformidad a los Anexos cuyos textos íntegros forman parte de la presente Resolución.

Artículo 3°.- ESTABLECER que los documentos aprobados en esta oportunidad serán revisados periódicamente, y modificados y/o actualizados según sea necesario, mediante aprobación de la Presidencia de la Empresa.

Artículo 4°.- DISPONER que la presente Resolución entrará en vigencia a partir de la fecha.

Artículo 5°.- COMUNICAR a quienes corresponda y cumplido, archivar.


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

Cecilia Benza

Abg. Cecilia Benza
Secretaría General
Petróleos Paraguayos
(PETROPAR)

Lic. WILLIAM WILKA MATERÍ
Encargado de Despacho de la Presidencia
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)
Res. PR / EJ N° 797/25



	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	PL-PR-25
	Políticas de Administración de Riesgos de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	1 de 12

INTRODUCCIÓN:

La administración del riesgo para las entidades públicas en todos sus órdenes, se presenta actualmente con una mayor importancia, dado el dinamismo y los constantes cambios que el mundo globalizado exige. Estos cambios hacen que las entidades deban enfrentarse a factores internos y externos que pueden crear incertidumbre sobre el logro de sus objetivos propuestos.

El desarrollo de cualquier actividad está expuesto a situaciones que pueden impactar en forma negativa y afectar los objetivos propuestos. Como consecuencia de la diversidad de riesgos, se requiere un acercamiento más profundo, metodológico y sistemático a la administración de ellos.

En atención a lo mencionado más arriba, Petróleos Paraguayos (PETROPAR) establece Políticas la Administración de los Riesgos para garantizar una gestión pública que responda a las necesidades y expectativas cambiantes en la Empresa, a través de la caracterización de los riesgos por procesos, de su mapa de riesgos y del análisis de los mismos.

Para efectuar el proceso de Administración de los Riesgos Institucionales se tomará como base el Manual de Implementación del Modelo de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay (MECIP) y la Guía Práctica para la Administración de Riesgos de Corrupción, para que la Empresa adopte formalmente la gestión de sus riesgos, es decir el proceso de identificarlos, evaluarlos, ponderar su impacto, mitigarlos y monitorearlos, todo ello con el fin de mejorar la toma de decisiones.

OBJETIVO GENERAL:

Orientar la toma de decisiones respecto al tratamiento de los riesgos sean estos estratégicos, operativo y/o corrupción, sus efectos al interior de Petróleos Paraguayos (PETROPAR), con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025



PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR

Código: PL-PR-25

**Políticas de Administración de Riesgos de
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)**

Revisión: 04

Página: 2 de 12

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Establecer las políticas de administración de riesgos que permitan a los funcionarios de Petróleos Paraguayos (PETROPAR), seguir criterios fijados para identificar, analizar y valorar los riesgos, que crean incertidumbre en el logro de los objetivos propuestos en cada macroproceso, proceso, subprocesos, actividades y los definidos a nivel institucional.

Dar directrices para la gestión de los riesgos identificados y las pautas para definir las alternativas de acción encaminadas a reducirlos, mitigarlos o eliminarlos.

ALCANCE:

Las Políticas de Administración de los Riesgos, constituye un elemento que contribuye al control interno de la Empresa, fomentando la cultura del autocontrol al interior de los procesos, la cual debe ser aplicada por todos los funcionarios de Petróleos Paraguayos (PETROPAR), de acuerdo a las responsabilidades de cada uno.


El desarrollo de las Políticas de Administración de los Riesgos implica establecer el contexto estratégico que es la base para identificación de los riesgos por cada proceso, los factores internos y externos del riesgo, determinar las posibles causas internas y externas, establecer los efectos, definir el riesgo y consolidar la información en una matriz que permita visualizar la relación de dichos riesgos con los procesos institucionales.

La gestión del riesgo es una parte muy importante del buen gobierno, por lo que se realiza anualmente dentro de Petróleos Paraguayos (PETROPAR) en cierto grado la evaluación y gestión del riesgo como parte de su sistema de control interno y a partir de la aprobación del presente documento se incluirán los riesgos de corrupción en su proceso de administración de riesgos.

RESPONSABILIDADES:

La Máxima Autoridad y su Equipo Directivo tienen la responsabilidad de aprobar la forma de aplicar las políticas y procedimientos necesarios para una adecuada gestión y el control de los riesgos sean estos rutinarios, no rutinarios y de corrupción, así como se comprometen a darles el debido cumplimiento.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	PL-PR-25
	Políticas de Administración de Riesgos de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	3 de 12

A su vez, cada sector y sus funcionarios deben aplicar las medidas de control o de mitigación que permitan mantener la exposición a un nivel aceptable.

Respecto a la Administración de Riesgos de Corrupción, la responsabilidad es, a nivel general, de las máximas autoridades de la institución, con el apoyo de las áreas de Transparencia Institucional, y a través de los diferentes equipos de trabajo interno, se identifican y valoran los riesgos, se definen las políticas específicas para cada riesgo y dar respuestas adecuadas para su manejo.

Debe quedar absolutamente claro que son las dependencias, definidas como “dueñas” de los procesos, las responsables de identificar, evaluar y gestionar sus riesgos según sea su naturaleza. En este sentido las áreas de Transparencia Institucional y, de Gestión y Control del MECIP, solo ejercen un rol de Consultores Internos, acompañando a las diferentes dependencias en las fases de Planificación o Diseño, de Implementación, de Evaluación y Monitoreo, y de Mejora Continua.


POLITICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS:

Petróleos Paraguayos (PETROPAR) ha decidido implementar políticas que permita reconocer de forma sistemática los eventos internos o externos a ella que pueden representar riesgos para el logro de los objetivos institucionales.

En este sentido, analizará las amenazas, debilidades y causas generadoras de vulnerabilidad, para lo cual implementará de manera preventiva en su gestión los mecanismos necesarios que permitan:

1. **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.
2. **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.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha:	16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha:	22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha:	30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	PL-PR-25
	Políticas de Administración de Riesgos de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	4 de 12


3. **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.
4. **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.
5. **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.
6. **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.
7. **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.

Lo anterior requiere la implementación de herramientas para evaluarlos de manera consistente, determinar sus consecuencias y poder desarrollar acciones de mitigación que permitan mantenerlos en un nivel aceptable.

Son políticas de la Empresa:

- Establecer, formalizar y poner en práctica una metodología integral para la gestión del riesgo.
- Definir y establecer el nivel aceptable de los riesgos.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	PL-PR-25
	Políticas de Administración de Riesgos de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	5 de 12

- Contar con la determinación explícita de las acciones de mitigación de los riesgos.
- Realizar evaluaciones periódicas de los procedimientos en uso para el control de los riesgos.
- Mantener informadas a las partes involucradas sobre el estado y el perfil de riesgos de la Empresa.

Las políticas deben ser aplicadas por toda la empresa.

Los lineamientos, principios y definiciones que se mencionan a continuación, constituyen la base sobre la cual aplican las Políticas de Administración de Riesgos.

PRINCIPIOS:


Los riesgos ocupan gran parte de la realidad de todas las organizaciones y no son tomados en cuenta en la mayoría de ellos. Se ha demostrado que los riesgos son importantes en cuanto a los efectos que producen y la capacidad de transformarse en riesgos aún más perjudiciales para la Empresa.

Los riesgos surgen tanto de la amenaza de que algo no deseado ocurra, como de que algo bueno no ocurra.

El riesgo es un aspecto inseparable del negocio y debe ser adecuadamente administrado y gestionado, siendo por ello necesario analizar y considerar la existencia de condiciones, situaciones o eventos que pueden desencadenarse y resultar en consecuencias negativas para la empresa, sus empleados, el medio ambiente, la comunidad o sus accionistas.

Petróleos Paraguayos (PETROPAR) consciente de la importancia de este aspecto, se compromete a desarrollar todas sus capacidades para que los riesgos corporativos de todas las actividades y negocios de la empresa se encuentren adecuadamente identificados, medidos, gestionados y controlados, a ser establecidos a través de mecanismos y principios básicos para una adecuada gestión para alcanzar un nivel de riesgo que permita:

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025


	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	PL-PR-25
	Políticas de Administración de Riesgos de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	6 de 12

- Lograr los objetivos estratégicos de la Empresa.
- Proteger los resultados y reputación de la Empresa.
- Garantizar la estabilidad empresarial y la solidez financiera de forma sostenida en el tiempo.

Toda actuación dirigida a controlar y mitigar los riesgos atenderá a los siguientes principios básicos:

- **ENFOQUE DEL RIESGO:** Integrar la visión del riesgo en la gestión de la empresa, a través de la definición de la estrategia y del apetito al riesgo, y la incorporación de esta variable a las decisiones estratégicas y operativas.
- **SEGREGACIÓN DE FUNCIONES:** Segregar, a nivel operativo las funciones entre las áreas que identifican los riesgos y las áreas responsables de su análisis, control y supervisión, garantizando un adecuado nivel de independencia.
- **CUMPLIMIENTO LEGAL:** Garantizar la correcta utilización de los instrumentos para la cobertura de los riesgos y su registro de acuerdo con lo exigido en las normativas vigentes.
- **TRANSPARENCIA:** Informar con transparencia sobre los riesgos y el funcionamiento de los sistemas desarrollados para su control a los reguladores y principales agentes externos, manteniendo los canales adecuados para favorecer la comunicación.
- **MEJORAS CONTINUAS:** Asegurar la implementación, actualización y mejora permanente de un sistema integral de gestión y control de riesgos, en marco de la aplicación de mejores prácticas en la Empresa e instrumentar su seguimiento y medición.
- **VALORES Y COMPROMISOS ÉTICOS:** Actuar en todo momento al amparo de la ley y de los principios, valores y normas de conducta reflejados en el Código de Ética Institucional, bajo el principio de "tolerancia cero" hacia la comisión de actos ilícitos y situaciones de fraude que se pudieran dar en la Empresa.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	PL-PR-25
	Políticas de Administración de Riesgos de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	7 de 12

Los principios mencionados aplican sobre todos los ámbitos del quehacer de la Empresa: operativo, financiero, de proyectos, medioambiental, recursos humanos, salud y seguridad de empleados y contrataciones, legal y regulatorio y en temas relacionados con la comunidad, de reputación y sociales. Por lo tanto, se debe contar con políticas de riesgo y con un sistema de gestión y control integral de ellos.

Para estos efectos, deben establecer los objetivos estratégicos de negocios, el análisis de alto nivel de los riesgos estratégicos que pueden afectarlos y la asignación de recursos para una adecuada ejecución de las acciones de mitigación según la naturaleza, complejidad, volumen de negocios, las operaciones y las actividades de la Empresa.

TIPOS DE RIESGO:

- **Riesgo Inherente:** Toda actividad, solo por el hecho de ser realizado en sí tiene asociado un riesgo implícito, es decir antes de aplicar controles. Es también llamado riesgo puro.
- **Riesgo residual:** La aplicación de controles está destinado a mitigar los riesgos identificados, los que pueden ser eliminados o pueden seguir existiendo, con un menor efecto en la organización. El resultado de los controles debe reflejarse en una menor probabilidad de ocurrencia, en un menor impacto o ambos efectos a la vez.

CLASIFICACIÓN DE RIESGOS:

El riesgo se define como la incertidumbre de que ocurra un evento que pudiera tener un impacto negativo en el logro de los objetivos.

Los factores de riesgos a los que está sometida Petróleos Paraguayos (PETROPAR), con carácter general son los que se mencionan a continuación:

- **Riesgo Estratégico:** Se asocia con el cumplimiento del mandato constitucional que establece la obligación de aplicar Planes de Desarrollo o Estratégicos en la institución. El manejo de este riesgo se enfoca a asuntos globales relacionados a los planes de estratégicos, operativos y financieros, de acuerdo con la naturaleza jurídica de la institución, y los demás que se definan de acuerdo con sus funciones y objetivos.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025



PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR

Código: PL-PR-25


**Políticas de Administración de Riesgos de
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)**

Revisión: 04

Página: 8 de 12

- **Riesgo Misional:** Se relaciona al conjunto de actividades que debe realizar una institución para cumplir con las funciones que le fija la Constitución y/o la Ley, de acuerdo con su nivel y naturaleza jurídica.
- **Riesgo Operativo:** Comprende riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la empresa y la articulación entre dependencias.
- **Riesgo de Imagen:** Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.
- **Riesgo Financiero:** Se relacionan con el manejo de los recursos de la empresa que incluyen: la ejecución presupuestaria, la elaboración de los estados financieros, manejos de las transacciones financieras y el manejo sobre los bienes patrimoniales.
- **Riesgo Legal:** Se asocia con la capacidad de la Empresa para cumplir con los requisitos legales, contractuales y de ética pública.
- **Riesgo de Tecnología:** Están relacionados con la capacidad tecnológica de la Empresa para satisfacer sus necesidades actuales, futuras y el cumplimiento de la misión institucional.
- **Riesgo Ambiental:** Se relaciona a la posibilidad de que se produzca un daño o catástrofe en el medio ambiente debido a un fenómeno natural o a una acción humana. El riesgo ambiental representa un campo particular dentro del más amplio de los riesgos, que pueden ser evaluados y prevenidos.
- **Riesgo de Corrupción:** Hacen referencia a las acciones u omisiones por abuso de poder para desviar o aprovechar recursos o información en beneficio de un interés privado o particular, o por encima del interés general.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	PL-PR-25
	Políticas de Administración de Riesgos de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	9 de 12

GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS:

A fin de poder tener una buena Gestión de Administración de Riesgos y sus principios básicos se plasman, es conveniente tener una adecuada asignación de funciones y responsabilidades a nivel operativo, procedimientos, metodologías y herramientas de soporte, adecuados a las distintas etapas y actividades del sistema de gestión que incluyan:

- La identificación de forma continuada de los riesgos y amenazas relevantes atendiendo a su posible incidencia sobre los objetivos clave de gestión y los estados financieros (incluyendo pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance).
- El análisis de dichos riesgos, tanto en cada uno de los negocios o funciones corporativas, como atendiendo a su efecto integrado sobre la Empresa.
- El establecimiento de una estructura de políticas, directrices y límites, así como de los correspondientes mecanismos para su aprobación y despliegue.
- La medición y control de los riesgos siguiendo procedimientos y estándares homogéneos y comunes a toda la Empresa.
- El análisis de los riesgos como elemento esencial en la toma de decisiones en clave de rentabilidad-riesgo.
- El mantenimiento de un sistema de control interno del cumplimiento de las políticas, directrices y límites, a través de procedimientos y sistemas adecuados, incluyendo los planes de contingencia necesarios para mitigar el impacto de la materialización de los riesgos.
- El seguimiento y control periódico de los riesgos que puedan tener impacto relevante en la cuenta de resultados con el objetivo de controlar la volatilidad del resultado anual de la Empresa.
- La evaluación continua de la idoneidad y eficiencia de la aplicación del sistema de las mejores prácticas y recomendaciones en materia de riesgos para su eventual incorporación al modelo.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025



PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR

Código: PL-PR-25

**Políticas de Administración de Riesgos de
Petróleos Paraguayos (PETROPAR)**

Revisión: 04

Página: 10 de 12

**ESTRATEGIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE
ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO:****Corto plazo:**

- Actualización del instructivo para la elaboración y seguimiento del mapa de riesgos por macroprocesos, procesos, subprocesos, actividades y riesgos.
- Definición de mecanismos de comunicación y divulgación de la política de administración del riesgo en la Empresa.
- La Dirección de Transparencia y la Unidad de Gestión y Control del MECIP dependiente de la Gerencia General estarán dispuestos a asesorar y acompañar a los responsables de los macroprocesos, procesos, subprocesos y actividades, en la implementación del componente de administración del riesgo en la Empresa, de modo que se conviertan en multiplicadores de esta información al interior del proceso en el que participan y así facilitar la aplicación de la metodología.

Mediano plazo:

- Hacer seguimiento al mapa de riesgos por procesos y a los riesgos más críticos de los procesos.
- Evaluar la eficacia y efectividad de las acciones de mitigación de riesgo planteadas para los riesgos identificados. De tal manera que la información y/o resultado permita tomar decisiones asertivas.

Largo plazo:

- Fomentar la administración de riesgo como una actividad inherente en el desarrollo de las tareas asignadas a cada uno de los funcionarios.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

**COMUNICACIÓN:**

A fin de establecer e implementar la infraestructura y el compromiso necesario para asegurar que la Administración del Riesgo se convierta en parte integral de la planeación de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, se desarrollarán planes de capacitación, así como efectuar las publicaciones que sean necesarias para lograr la interiorización y sensibilización de los funcionarios hacia el tema de la administración del riesgo.

Es importante para garantizar que aquellos responsables de la implementación de las acciones dentro de cada uno de los procesos entiendan las bases sobre las cuales se toman las decisiones y las razones por las cuales se requieren dichas acciones

MONITOREO Y REVISIÓN:

Una vez diseñado y validado el plan para Administrar los Riesgos, en el Mapa de Riesgos, es necesario monitorearlo teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza para la Empresa.

El Monitoreo, es esencial para asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.


La Autoevaluación, está a cargo de:

- Los responsables de los macroprocesos, procesos, subprocesos y actividades.

La Evaluación Independiente, está a cargo de:

- Los responsables de la Auditoría Interna Institucional – Equipo Evaluador, Contraloría General de la República, Auditoría General del Poder Ejecutivo y Auditores Externos.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	PL-PR-25
	Políticas de Administración de Riesgos de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	12 de 12


La finalidad principal será la de aplicar y sugerir los correctivos como los ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo, como también hacer el seguimiento, evaluación sus resultados, propuestas de mejoramiento y tratamiento a las situaciones detectadas.

INCUMPLIMIENTO DE LA POLÍTICA:

El incumplimiento de la política se clasificará de 2 formas: Por acción o por omisión.

En estos casos se realizará un análisis del incumplimiento de las políticas de administración del riesgo detectado, las que podrán derivar en las medidas necesarias que garanticen la normalización de la situación, subsanen el evento sucedido o eliminen la causa del riesgo materializado e identificado.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	1 de 52

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.

Asimismo, se define al Riesgo como la “contingencia o proximidad de un daño”. En el mismo sentido, se puede describir a la Corrupción como el “abuso de un poder delegado para la obtención de beneficios indebidos”.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	2 de 52

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.
2. 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.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha:	16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha:	22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha:	30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	3 de 52

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 prevención y/o mitigación de riesgos, de manera a dar cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes requeridos por los diferentes organismos de control al respecto 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.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	4 de 52

- ✓ 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.

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 Unidad 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”.

Ley 5282/14 “De libre acceso ciudadano a la información pública y trnsparencia gubernamental”

Ley N° 7389/2024 “Que establece el Regimen Nacional de Integridad, Transparencia y Prevención de la Corrupción de la República del Paraguay ”

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interimera de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	5 de 52

Ley N° 7445/2025 “De la Función Pública y del Servicio Civil”

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° 962/2008 “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”.

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° 4458/2020 “Que aprueba el Plan Nacional de Integridad, Transparencia y Anticorrupción (PNI 2021/2025)”

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”

Resolución CGR N° 1306/2024 “Por el cual se aprueba el Reglamento de la Ley N° 73089/24 “Que establece el Regimen Nacional de Integridad, Transparencia y Prevención de la Corrupción de la República del Paraguay ”

Resolución PR/EJ N° 748/2024 “Por el cual se aprueba en General el Plan Estratégico Institucional 2024/2028 de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)”

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	6 de 52

Misión

“Somos una empresa de energía que suministra hidrocarburos y combustible, comprometidos con el desarrollo del país”

Visión


“Ser reconocidos en el sector energético de Paraguay, promoviendo la transición hacia un futuro sostenible, mediante la comercialización de combustibles de alta calidad y fuentes renovables”.

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:

- ✓ **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.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	7 de 52

- ✓ **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.

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.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	8 de 52

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:

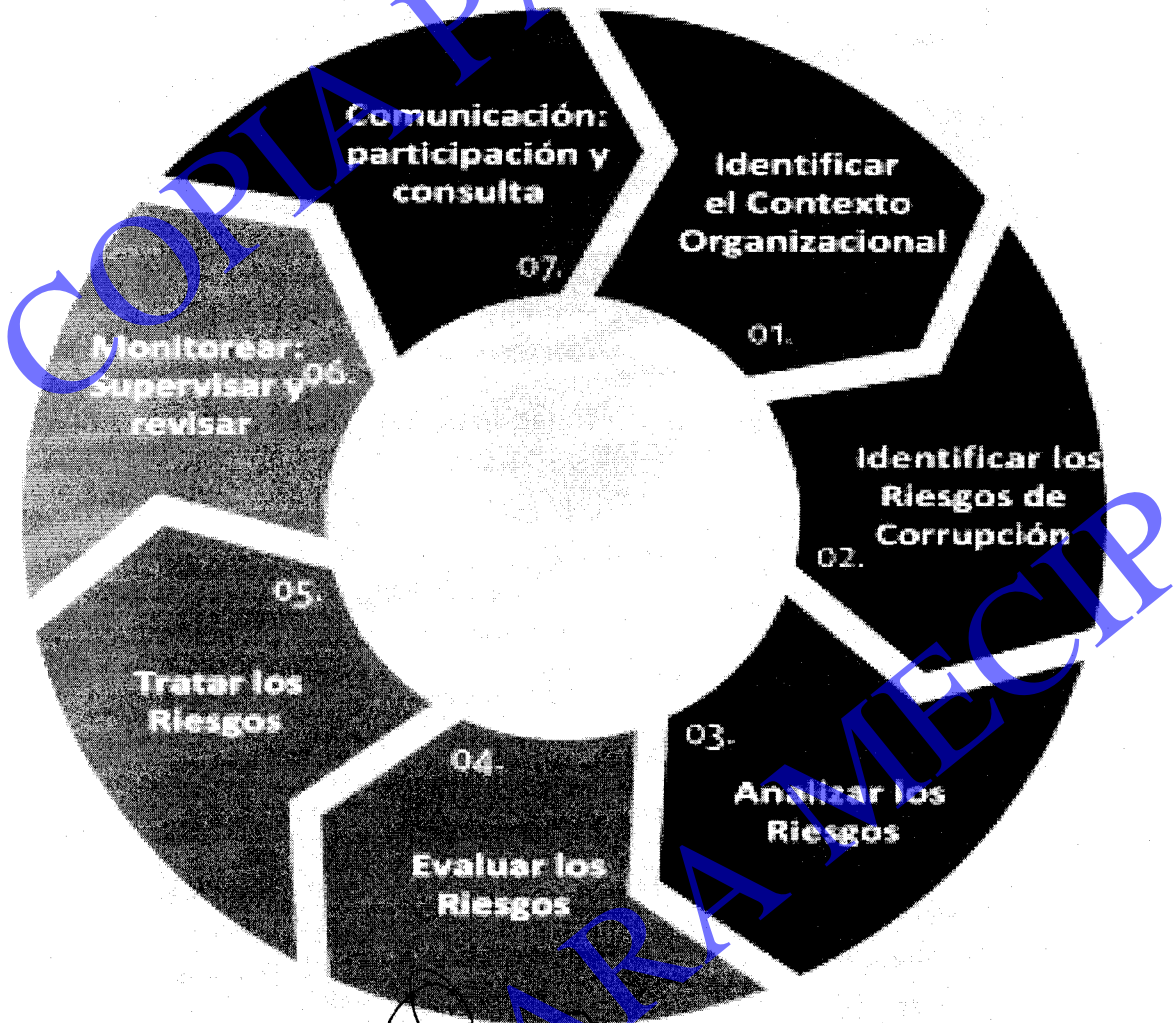
Los elementos principales del proceso de administración de riesgos son los siguientes:

- ✓ **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.
- ✓ **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.


ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petr6leos Paraguayos (PETROPAR)	Revisi6n:	04
		Página:	9 de 52

- ✓ **Supervisar y revisar:** Monitorear peri6dicamente el desempe1o del sistema de administraci6n de riesgos y procurar la detecci6n de cambios que pudieran afectar la efectividad de los controles implementados.
- ✓ **Comunicar y consultar:** Comunicar y consultar con las partes interesadas internas y externas, seg6n resulte apropiado en cada etapa del proceso de administraci6n de riesgos, de manera que cada funcionario sea consciente de sus responsabilidades y de las consecuencias de sus actos.



ELABORADO:	C.P. Luisa V6zquez – Jefa Interina de la Unidad de gesti6n y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de gesti6n de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementaci6n del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	10 de 52

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.

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:

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petr6leos Paraguayos (PETROPAR)	Revisi3n:	04
		Página:	11 de 52

Factores Externos

Econ3micos

Evasi3n Impositiva
Control Cambiario
Control de las Fuentes de Financiaci3n

Geogr3ficos

Ubicaci3n geogr3fica
Desarrollo Econ3mico y Social de las regiones que rodean la Instituci3n

Políticos

Estabilidad Polític
Credibilidad en las instituciones del Estado
Efectividad de las Estructuras de Control Institucional

Tecnol3gicos

Sistemas de Comunicaci3n
Capacidad y Acceso a Nuevas Tecnologías

Sociales

Diversidades étnicas y culturales
Situaciones de Desplazamiento Social

Factores Internos

Capacidad Directiva

Adecuada Estructura Organizacional
Orientaci3n hacia el cumplimiento de funciones y objetivos

Capacidad Tecnol3gica

Nivel de tecnología disponible
Seguridad de la Informaci3n

Capacidad del Talento Humano

Nivel de Competencia
Nivel de pertenencia de los funcionarios
Nivel Salarial

Capacidad Competitiva

Cobertura y eficiencia de los servicios
Alianzas estratégicas
Grado de Tercerizaci3n de Procesos


Capacidad Financiera

Estructura de Ingresos
Déficit / superávit acumulado o proyectado

Capacidad de gesti3n y Control

Efectividad del Control Interno
Desempeño de los Sistemas de gesti3n

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gesti3n y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gesti3n de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementaci3n del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	12 de 52

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:

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	13 de 52

¿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.

¿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:

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025


	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	14 de 52

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.**
2. 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.
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.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	15 de 52

La magnitud del impacto de un evento, en el caso de que este 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.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petr6leos Paraguayos (PETROPAR)	Revisi3n:	04
		Página:	16 de 52

En la pr6ctica, a menudo se utiliza primero un simple an6lisis cualitativo para obtener una indicaci3n general del nivel de riesgo y para revelar aspectos de los riesgos principales. Luego resulta ser necesario llevar a cabo un an6lisis m6s espec6fico o cuantitativo sobre aspectos de los riesgos principales.

En el an6lisis semi-cuantitativo se deben considerar dos aspectos fundamentales que caracterizan a los riesgos:

Calificaci3n de Riesgos: con base en medidas de probabilidad e impacto

Evaluaci3n de Riesgos: con base en la localizaci3n del riesgo, en consideraci3n a su relevancia y capacidad de respuesta involucradas.

10.1. Calificaci3n 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, tambi6n puede resultar aceptable asimilar la probabilidad al concepto de "frecuencia".

A modo de trabajar con categor6as ya validadas a la hora de construir Mapas de Riesgos, para la determinaci3n de la Probabilidad se recurrir6 a la siguiente ponderaci3n:

PROBABILIDAD	DESCRIPCI3N	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 6ltimos cinco a6os.	1
MEDIA	Aunque infrecuente, Es factible que el hecho se presente.	Es observado, al menos una vez cada dos a6os	2
ALTA	Es muy factible que el hecho se presente.	Se presenta una o m6s veces al a6o.	3

En lo que hace al Impacto del riesgo, y como su nombre lo expresa, esta variable refiere a la dimensi3n de las consecuencias que tiene la corrupci3n sobre las organizaciones. Para medir el Impacto se podr6 considerar la siguiente escala gen6rica:

ELABORADO:	C.P. Luisa V6zquez – Jefa Interina de la Unidad de gesti3n y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de gesti3n de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementaci3n del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	17 de 52

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


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, el cual cuenta con criterios específicos, que representan parámetros de los procesos o aspectos afectados por la corrupción, que a continuación se detalla:


ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	18 de 52

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?		
02	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?		
03	¿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?		
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?		
Total de Respuestas Positivas/Negativas:			

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	19 de 52

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).

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.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	20 de 52


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	Zona de Riesgo Moderado (Prevenir el Riesgo)	Zona de Riesgo Importante (Prevenir el riesgo; Proteger la institución; Compartir)	Zona de Riesgo Inaceptable (Evitar el Riesgo; Prevenir el Riesgo; Proteger la Institución; Compartir)
Media	2	Zona de Riesgo Tolerable (Acepta el Riesgo; Prevenir el Riesgo)	Zona de Riesgo Moderado (Prevenir el Riesgo; Proteger la Institución; Compartir)	Zona de Riesgo Importante (Prevenir el Riesgo; Proteger la Institución; Compartir)
Baja	1	Zona de Riesgo Aceptable (Acepta el Riesgo)	Zona de Riesgo Tolerable (Proteger la Institución; Compartir)	Zona de Riesgo Tolerable (Proteger la Institución; Compartir)
Impacto		Leve	Mayor	Grave o Catastrófico
Valor		5	10	20

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.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	21 de 52

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:

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	22 de 52

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
Total	100


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
Total	100

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	23 de 52

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.


ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	24 de 52

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

		PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR Identificación y Evaluación de Riesgos por Macroproceso, Proceso, Sub proceso y Actividades						Código:	FR/AR1-Sigla Sector-Año				
COMPONENTE: CONTROL DE PLANIFICACIÓN		PRINCIPIO: IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS						Revisión:	00				
MACROPROCESO:	Gestión de Control y Evaluación	CODIGO:											
PROCESO:		CODIGO:											
OBJETIVO DEL PROCESO:		DEPENDENCIA RESPONSABLE:							SIGLA:				
INTERACCIÓN CON OTROS PROCESOS		CARGO RESPONSABLE:											
		OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES ASOCIADOS											
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									
SUBPROCESO 1													
ACTIVIDAD 1													
ACTIVIDAD n													
SUBPROCESO n													
ACTIVIDAD 1													
ACTIVIDAD n													
Preparado por:											Fecha:		
Revisado por:											Fecha:		
Aprobado por:											Fecha:		

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	25 de 52

Referencias:

- (1) **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.
- (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.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	26 de 52

(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.

(7) **Probabilidad:** Registrar para cada riesgo, la calificación de la Probabilidad, de acuerdo con las tablas descriptas en el punto 10.1. Calificación de Riesgos.


(8) **Impacto:** Registrar para cada riesgo, la calificación del Impacto, de acuerdo con las tablas descriptas 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/as opción/es para manejar los Riesgos que se presentan en la Matriz de Evaluación y Respuesta a los Riesgos, aplicando los siguientes criterios:

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	27 de 52

- ✓ 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.
- 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.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025



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	1	20	20	Moderado	Proteger la institución
	Influencia indebida	3	20	60	Extremo	Prevenir el riesgo


ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	29 de 52

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

		PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR					Código:	FRIAR2-Sigla Sector-Año	
COMPONENTE: CONTROL DE PLANIFICACIÓN		Ponderación y Priorización de Riesgos por Macroproceso, Proceso, Sub proceso y Actividades					Revisión:	00	
MACROPROCESO:		CODIGO:	PRINCIPIO: IDENTIFICACIÓN Y EVALUACION DE RIESGOS						
PROCESO:		CODIGO:	OBJETIVO DEL MACROPROCESO:						
OBJETIVO DEL PROCESO:			DEPENDENCIA RESPONSABLE:					SIGLA:	
			CARGO RESPONSABLE:						
INTERACCIÓN CON OTROS PROCESOS			OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES ASOCIADOS:						
Subproceso / Actividades Código	Objetivos (1)	Importancia Relativa por Nivel y/o proceso -IRW. (2)	Riesgos (3)	Relevancia Institucional del Riesgo -RI. (4)	Calificación del Riesgo -CR. (5)	Peso del Riesgo -PR. (6)	Orden de Prioridad (7)	ACCIONES	
								Prevención (8)	Mitigación (9)
SUBPROCESO 1									
ACTIVIDAD 1									
ACTIVIDAD n									
SUBPROCESO n									
ACTIVIDAD 1									
ACTIVIDAD n									
Total		100%		100%					
Preparado por:								Fecha:	
Revisado por:								Fecha:	
Aprobado por:								Fecha:	


ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha:	16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha:	22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha:	30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	30 de 52

Referencias:

- (1) **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%. 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 de *l 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 del **Formato AR 1**.
- (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.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	31 de 52


- (8) **Prevención:** 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.
- (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:

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	32 de 52

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

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	33 de 52

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.

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.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	34 de 52

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.

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:

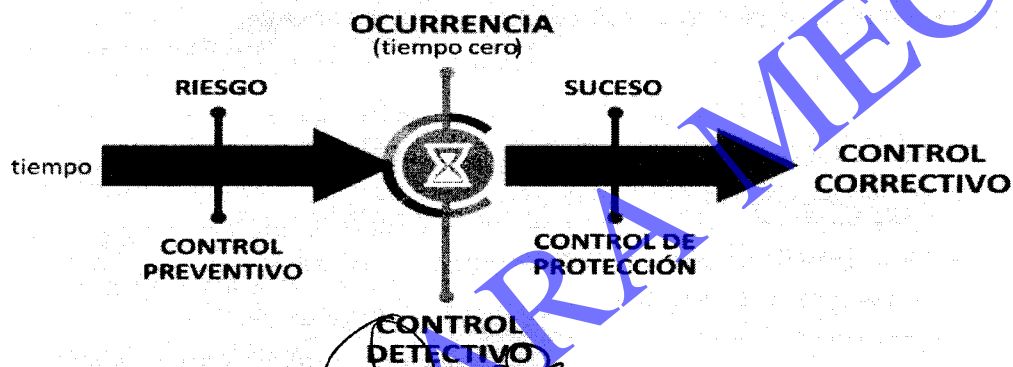
- ✓ **Controles Preventivos:** Actúan sobre la causa de los riesgos con el fin de disminuir su probabilidad de ocurrencia, y constituyen la primera línea de defensa contra ellos; también actúan para disminuir la acción de los agentes generadores de los riesgos. Un ejemplo de este tipo de controles es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

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldía Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025


	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	35 de 52

- ✓ **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. 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:



ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	36 de 52

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.


ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025



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
40	5	1,00
	30	0,29
	20	0,57
	15	0,71
	10	0,86
30	5	1,00
	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	1,00

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	38 de 52

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 descriptas, 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 x 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.

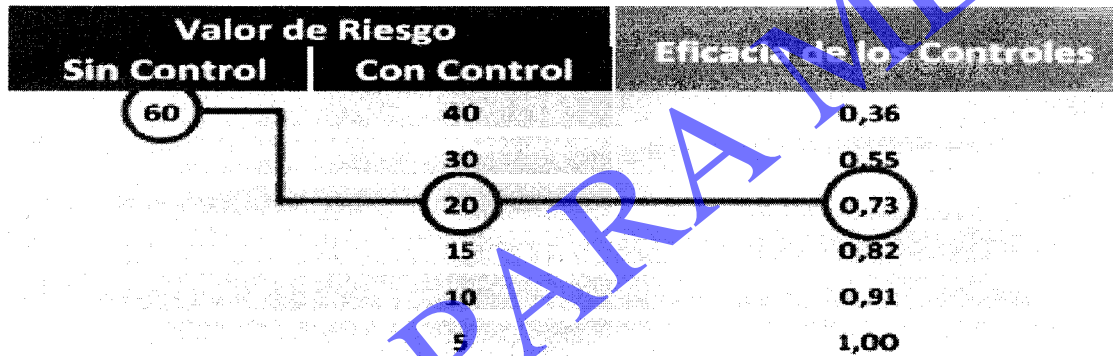
Digamos que la probabilidad pasaría a ser alta. ¿Aumentaría su impacto? No pareciera en este caso, porque ya lo considerábamos como grave.

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

Probabilidad:	alta (3)
Impacto:	grave (20)
Calificación:	3 x 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 corte parcial de la tabla:

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldía Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025




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	

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	40 de 52

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

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

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

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025



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

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 ≥ 0.60 — Mantener / Implementar el Control
- Si Efectividad < 0.60 — Replantear / Rediseñar el Control

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	42 de 52

2.1- ANALISIS DE EFECTIVIDAD DE LOS 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.

Posteriormente, 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.

Así mismo, una vez diseñados los controles e implementados en las actividades de los procesos actuales de la institución, se utiliza la misma metodología para efectuar un análisis que permita determinar la efectividad de los controles ya existentes, a fin de evitar la ocurrencia de los Riesgos que se suceden en el desarrollo de las actividades de un proceso. A partir de los resultados del análisis se determina su pertinencia, la necesidad de ajuste o modificación, para lo cual deben definirse claramente los criterios de ajuste, que permitan establecer acciones adecuadas del control que será propuesto.


ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	43 de 52

FORMATO AEC: Análisis de Efectividad de los Controles sobre Riesgos en los Objetivos Institucionales, Macroprocesos, Procesos/Subprocesos y Actividades.

		PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES Sobre Riesgos en los Objetivos Institucionales, Macroprocesos, Procesos/Subprocesos y Actividades.				Código:	FRAEC-Siga Sector-Año					
						Revisión:	00					
COMPONENTE: CONTROL DE IMPLEMENTACIÓN			PRINCIPIO: CONTROL OPERACIONAL									
MACROPROCESO:		CODIGO:	OBJETIVO DEL MACROPROCESO:									
PROCESO:		CODIGO:	OBJETIVO DEL PROCESO:									
OBJETIVO DEL PROCESO:						DEPENDENCIA RESPONSABLE:				SIGLA:		
INTERACCIÓN CON OTROS PROCESOS						CARGO RESPONSABLE:						
			OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES ASOCIADOS									
Subproceso / Actividades - Código	Riesgos (1)	Tipo de Riesgo (2)	ACCIONES		Control Existente (5)	Tipo de Control (6)	Eficacia (7)	Eficiencia (8)	Efectividad (9)	Criterio de Acción (10)	Control Propuesto (11)	
			Prevención (3)	Mitigación (4)								
SUBPROCESO 1												
ACTIVIDAD 1												
ACTIVIDAD n												
SUBPROCESO n												
ACTIVIDAD 1												
ACTIVIDAD n												
Preparado por:										Fecha:		
Revisado por:										Fecha:		
Aprobado por:										Fecha:		


ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha:	16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha:	22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha:	30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	44 de 52

Referencias:

- **Riesgos:** Consignar en la columna (1) los riesgos identificados para la actividad en análisis, identificados en el **Formato AR 1**.
- **Tipo de riesgos:** Registrar en la columna (2) a qué tipo de Riesgo se refiere, pudiendo ser estos Riesgos de Operaciones Rutinarias, Riesgos de Operaciones no Rutinarias y/o Riesgos de Corrupción. Estos deben coincidir con los registrados en el **Formato AR1**.
- **Acciones:** Señalar en la columna (3) y (4), las acciones de prevención y/o mitigación que fueron consideradas para evitar o minimizar la ocurrencia del Riesgo asociado en el **Formato AR2**.
- **Control Existente:** Registrar en la columna (5) el control existente y aplicado actualmente 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 sus objetivos.
- **Tipo de Control:** Determinar el tipo de Control: prevención, protección, detección, corrección, al que corresponde el Control Existente (rediseñado, ajustado o el pertinente) y registrarlo en la columna (6), Tipo de Control.
- **Evaluación de los controles:** Para obtener la información a incluir en la columna (7), (8) y (9) 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 (10), 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.
- **Control propuesto:** replantear, sustituir o establecer controles adicionales en atención a los resultados obtenidos del análisis de efectividad de los controles existentes, cuando estos no hayan alcanzado un resultado igual o mayor a 0,60.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025


	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	45 de 52

GLOSARIO DE 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 omita alguna cosa contra su voluntad, con el propósito de obtener provecho ilícito para sí mismo o para un tercero.
- **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.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	46 de 52


- **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.
- **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.
- **DESPILFARRO:** gastar mucho dinero u otra cosa innecesaria o imprudentemente.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	47 de 52

- **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.
- **DOLO:** toda aserción 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.
- **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.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025


	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	48 de 52

- **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 o materias primas, con el fin de suspender o paralizar el trabajo.
- **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.

GLOSARIO DE 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.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	49 de 52


- **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.
- **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.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Aradía Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	50 de 52


- **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.
- **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.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	51 de 52

- **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.
- **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.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

	PETROLEOS PARAGUAYOS - PETROPAR	Código:	IN-UGM-25
	Instructivo para la Administración de Riesgos y Evaluación de Controles de Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	Revisión:	04
		Página:	52 de 52

- **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.
- **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.

ELABORADO:	C.P. Luisa Vázquez – Jefa Interina de la Unidad de Gestión y Control del MECIP	Fecha: 16 SEP 2025
REVISADO:	Lic. Araldia Arroca – Jefa Interina de la Unidad de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.	Fecha: 22 SEP 2025
APROBADO:	Lic. William Wilka – Gerente General – Directivo Responsable para la Implementación del MECIP.	Fecha: 30 SEP 2025

MINUTA DE REUNIÓN – COORDINACIÓN EQUIPO MECIP – PETROPAR

LUGAR Y FECHA:

VILLA ELISA, 22 DE SETIEMBRE DE 2025

HORA DE INICIO:

10:30

OBJETIVO DE LA REUNIÓN

REUNIÓN DE TRABAJO ENTRE FUNCIONARIOS DE LA AUDITORÍA INTERNA INSTITUCIONAL, LA DIRECCIÓN DE TRANSPARENCIA LA UNIDAD DE GESTIÓN DE PERSONAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA UNIDAD DE GESTIÓN Y CONTROL DEL MECIP, DE MANERA A REVISAR Y RECABAR OPINIÓN SOBRE LA Política y el Instructivo para la Administración de Riesgos de Petróleos Paraguayos (PETROPAR), ATENDIENDO LO ESTABLECIDO EN EL *Decreto 1249/2003 "Por el cual se aprueba la Reglamentación del Régimen de Control y Evaluación de la Administración Financiera del Estado"*, SEGÚN SE MENCIONA.

ART. 13 "Es competencia de la Auditoría Interna Institucional participar activamente en la formulación de normas y procedimientos dirigidos a diseñar y mejorar los sistemas de control interno. Cuando dichos sistemas se elaboren sin participación de la Auditoría Interna Institucional, se recabará su opinión escrita antes de ponerlos en práctica"

ASUNTOS TRATADOS – ORDEN DEL DIA

LA REUNIÓN FUE CONVOCADA PARA TRATAR EL DOCUMENTO DISEÑADO Y ACTUALIZADO COMO POLÍTICA E INSTRUCTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA INSTITUCIÓN (REVISIÓN 04). EN ESTE DOCUMENTO FUERON CONSIDERADOS Y ATENDIDOS LOS ASPECTOS TÉCNICOS ESTUDIADOS EN EL CURSO DE CAPACITACIÓN SOBRE LA NORMA DE REQUISITOS MÍNIMOS MECIP IMPARTIDO POR LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, CON LA FINALIDAD DE OBTENER OPINIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA ANTES DE SU APROBACIÓN FINAL EN ATENCIÓN A LO ESTABLECIDO EN EL ART. 13 DEL DECRETO 1249/2003.

UNA VEZ ANALIZADO SU CONTENIDO LA AUDITORÍA INTERNA INSTITUCIONAL MENCIONA CUANTO SIGUE:

Se ha verificado la Política y el Instructivo propuesto por la Coordinación del Equipo MECIP-PETROPAR, a fin de emitir una opinión sobre el mencionado documento, de manera a dar cumplimiento a lo establecido en el Decreto N° 1249/03 Artículo 13.

OPINIÓN: *Para esta Auditoría Interna, la política e instructivo propuesto y presentado en esta oportunidad es razonable y actualizar su reglamentación formalmente, constituye una implementación necesaria, a los efectos de contribuir con el desarrollo del diseño y mejoramiento de los sistemas de control interno de las actividades administrativas y operativas de todas las dependencias de la Empresa.*

OBSERVACIÓN: *Se deja constancia que la opinión expresada en esta oportunidad, no corresponde al resultado de una auditoría propiamente sino a una evaluación realizada con el propósito de acompañar el fortalecimiento institucional a través del cumplimiento de la reglamentación vigente.*

MINUTA DE REUNIÓN – COORDINACIÓN EQUIPO MECIP – PETROPAR

LUGAR Y FECHA:	VILLA ELISA, 22 DE SETIEMBRE DE 2025	HORA DE INICIO:	10:30
-----------------------	--------------------------------------	------------------------	-------

Por lo tanto, de manera a determinar si la política y el instructivo presentado y evaluado en esta oportunidad desempeña el propósito para el cual fue concebido, y teniendo en cuenta la permanente innovación de normas u otras situaciones que de algún modo puedan afectar directamente a ciertos procesos, este quedará sujeto a una evaluación posterior por parte de la Auditoría Interna, a los efectos de identificar la omisión o inadvertencia de alguna función necesaria o no prevista, para su posterior adecuación y actualización, conforme al plan de trabajo anual de la Auditoría Interna Institucional.

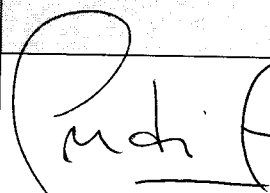

ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE, PARA PROCESAR SU FORMALIZACIÓN VÍA RESOLUCIÓN DE LA PRESIDENCIA, TAMBIEN PARTICIPAN DE ESTA REUNIÓN FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN DE TRANSPARENCIA, ASÍ COMO LA JEFA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE PERSONAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL, DEPENDENCIA RESPONSABLE Y COMPETENTE INSTITUCIONAMENTE EN TODO LO RELACIONADO A ORGANIZACIÓN Y METODOS.

FINALMENTE, SE PROCEDE A FIRMAR POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE LA AUDITORIA INTERNA INSTITUCIONAL, LA DIRECCIÓN DE TRANSPARENCIA, LA UNIDAD DE GESTIÓN DE PERSONAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y DE LA COORDINACIÓN DEL EQUIPO MECIP, DOS COPIAS DE LA PRESENTE MINUTA.

Nombre y Apellido	Correo Electrónico	Dependencia	Firma
RONALD SAGUIER	rsagui@petropar.gov.py	AUDITOR INTERNO – PETROPAR.	
ENRIQUE FRANCO	enfranco@petropar.gov.py	JEFE INTERINO DE UNIDAD DE GESTIÓN Y CONTROL DE LA AUDITORIA INTERNA – PETROPAR.	
MARIA JOSÉ PERALTA	mperalta@petropar.gov.py	JEFA INTERINA DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA DE GESTIÓN – PETROPAR.	
JAVIER BORQUEZ	jborkuez@petropar.gov.py	DIRECTOR DE TRANSPARENCIA - PETROPAR	
CARMELO DÍAZ	cdiaz@petropar.gov.py	JEFE INTERINO DE UNIDAD DE GESTIÓN Y CONTROL DE LA DIRECCIÓN DE TRANSPARENCIA – PETROPAR.	

MINUTA DE REUNIÓN – COORDINACIÓN EQUIPO MECIP – PETROPAR

LUGAR Y FECHA:	VILLA ELISA, 22 DE SETIEMBRE DE 2025	HORA DE INICIO:	10:30
-----------------------	--------------------------------------	------------------------	-------

Nombre y Apellido	Correo Electrónico	Dependencia	Firma
ARALDIA ARROCA	aarroca@petropar.gov.py	JEFA INTERINA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE PERSONAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL - PETROPAR.	
LUISA VAZQUEZ	lvazquez@petropar.gov.py	JEFA INTERINA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN Y CONTROL DEL MECIP - COORDINADORA DEL EQUIPO MECIP – PETROPAR.	

COPIA PARA MECIP