



Instituto de Previsión Social
Consejo de Administración

Acta N° 078/2025 de fecha 23 de octubre de 2025

RESOLUCIÓN C.A. N° 078-027/2025

POR LA QUE SE APRUEBA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO – ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO Y EL INFORME DE CONTEXTO ESTRATÉGICO QUE FORMA PARTE DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL”.

VISTO: El Expediente Digital identificado como CA/N° 2224/2025, recepcionado en la Secretaría del Consejo de Administración, en fecha 17 de octubre de 2025, el cual contiene la Nota Interna PR/GDT/N° 078/2025, de fecha 13 de octubre de 2025, de la Gerencia de Desarrollo y Tecnología, por la que se eleva a consideración de la Máxima Autoridad, el Proyecto de Resolución “POR LA QUE SE APRUEBA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO – ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO Y EL INFORME DE CONTEXTO ESTRATÉGICO QUE FORMA PARTE DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL”; y

CONSIDERANDO: Que el Decreto - Ley N° 1860/50, aprobado por Ley N° 375/56 y modificado por el Art. 2° de la Ley N° 98/92, que en su artículo 13° inciso b), faculta al Consejo de Administración del IPS a “Dictar y reformar los reglamentos internos del Instituto”;

La Resolución C.A. N° 039-007/2009, de fecha 28 de abril de 2009 “POR LA QUE EL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL SE COMPROMETE A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO DEL PARAGUAY – MECIP”;

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

La Resolución C.A. N° 056-030/2025, de fecha 19 de agosto de 2025 “POR LA QUE SE APRUEBA LA ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) Y DEL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL, CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2023-2028, APROBADOS PREVIAMENTE POR EL ARTÍCULO 1° DE LA RESOLUCIÓN C.A. N° 083-035/2023, DE FECHA 13 DE DICIEMBRE DE 2023”;

FDO.: DR. JORGE MAGNO BRATEZ ACOSTA, PRESIDENTE
DR. CARLOS ALBERTO PEREIRA OLMEDO / DR. GUSTAVO ALBERTO GONZÁLEZ MAFFIODO
ECON. JOSÉ EMILIO ARGÑA CONTRERAS / LIC. VÍCTOR EDUAKDO INSFRÁN DIETRICH
SR. JOSÉ JARA ROJAS. MIEMEROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
ABG. ANA MARÍA ANGÉLICA CASTRO AQUINO. Secretaria del Consejo de Administración

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



Instituto de Previsión Social
Consejo de Administración

Acta N° 078/2025 de fecha 23 de octubre de 2025

RESOLUCIÓN C.A. N° 078-027/2025

La Resolución C.A. N° 002-027/2025, de fecha 09 de enero de 2025 "POR LA QUE SE DEJA SIN EFECTO LA RESOLUCIÓN C.A. N° 010-040/2022, DE FECHA 22 DE FEBRERO DE 2022 "POR LA QUE SE APRUEBA LA POLÍTICA DE RIESGOS DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL – VERSIÓN 01, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA DE REQUISITOS MÍNIMOS PARA UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO – MECIP 2015, EN EL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL"; Y SE APRUEBA LA POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL – VERSIÓN 02, EN EL MARCO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA DE REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO – MECIP 2015, EN EL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL";

La Resolución C.A. N° 002-028/2025, de fecha 09 de enero de 2025 "POR LA QUE SE DEJA SIN EFECTO LA RESOLUCIÓN C.A. N° 005-014/2023, DE FECHA 26 DE ENERO DE 2023 "POR LA QUE SE APRUEBA LA METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS, VERSIÓN 02, EN EL MARCO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA DE REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO – MECIP 2015, EN EL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL"; Y SE APRUEBA LA GUÍA METODOLÓGICA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL IPS – VERSIÓN 03, EN EL MARCO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA DE REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO – MECIP 2015, EN EL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL";

Que, en el Componente Control de la Planificación del Sistema de Control Interno Institucional, se encuentra el Principio de Identificación y Evaluación de Riesgos, y el Contexto Estratégico del Riesgo se establece a partir de la identificación de circunstancias internas y externas a la Institución, que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos. Constituye la base para la identificación de los Riesgos en los Objetivos Estratégicos, Procesos/Subprocesos y actividades, su análisis es realizado a partir del conocimiento de las situaciones del entorno político, social, económico, cultural, tecnológico y ambiental, se complementa con el estudio interno de la Institución;

Que, la Norma de Requisitos Mínimos Mecip-2015, establece los elementos principales del proceso de administración de riesgos: "a) *Establecer el contexto: establecer los contextos estratégicos organizacionales y de administración de riesgos en los cuales tendrá lugar el resto de los procesos*";

FDO.: DR. JORGE MAGNO BRÍTEZ ACOSTA, PRESIDENTE
DR. CARLOS ALBERTO PEREIRA OLMEDO / DR. GUSTAVO ALBERTO GONZÁLEZ MAFFIODO
ECON. JOSÉ EMILIO ARGANA CONTRERAS / LIC. VÍCTOR EDUARDO INSFRÁN DIETRICH
SR. JOSÉ JARA ROJAS. MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
ABG. ANA MARÍA ANGÉLICA CASTRO AQUINO. Secretaria del Consejo de Administración

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



**Instituto de Previsión Social
Consejo de Administración**

Acta N° 078/2025 de fecha 23 de octubre de 2025

RESOLUCIÓN C.A. N° 078-027/2025

Que, en base a los lineamientos se han definido las situaciones de riesgo, tomando como base las Amenazas y Debilidades identificadas por la Institución en el FODA. En consecuencia, se conforma la planilla conteniendo el Contexto Estratégico del Riesgo Análisis Externo y la planilla conteniendo el Contexto Estratégico del Riesgo Análisis Interno y por último, el Informe de Contexto Estratégico, con el análisis de las informaciones;

Que, la propuesta en cuestión, cuenta con el parecer favorable del Gerente de la Gerencia de Desarrollo y Tecnología, garantizando así su conformidad, en los términos del Formulario de Recepción de Expedientes para tratamiento por parte del Consejo de Administración del IPS y de la Nota Interna PR/GDT/N° 078/2025, de fecha 13 de octubre de 2025, suscrito por el mismo;

Por tanto, en uso de sus atribuciones,

**EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DEL
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL**

R E S U E L V E:

- 1°) Aprobar la IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO – ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO Y EL INFORME DE CONTEXTO ESTRATÉGICO QUE FORMA PARTE DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, con sus correspondientes documentos, conforme al Anexo, el cual se encuentra refrendado por la Secretaria del Consejo de Administración y las áreas técnicas respectivas, que consta de 11 (once) fojas y se adjunta a la presente disposición resolutiva.-----
- 2°) Encomendar al Gabinete de la Presidencia, a través del Departamento de Comunicación Social y Prensa, la amplia difusión y socialización por los medios institucionales disponibles, de este documento aprobado en el presente acto administrativo.-----
- 3°) Establecer que la Dirección de Planificación, dependiente de la Gerencia de Desarrollo y Tecnología, es la responsable de la integridad del expediente físico y su coherencia con la versión digital registrada para su tratamiento por parte del Consejo de Administración.-----
- 4°) Comunicar a quienes corresponda y archivar.-----
SC/fm/pb.-

**FDO.: DR. JORGE MAGNO BRÍTEZ ACOSTA, PRESIDENTE
DR. CARLOS ALBERTO PEREIRA OLMEDO / DR. GUSTAVO ALBERTO GONZÁLEZ MAFFIODO
ECON. JOSÉ EMILIO ARGÑA CONTRERAS / LIC. VÍCTOR EDUARDO INSFRÁN DIETRICH
SR. JOSÉ JARA ROJAS. MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
ABG. ANA MARÍA ANGÉLICA CASTRO AQUINO. Secretaria del Consejo de Administración**

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

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 65: Informe de Contexto Estratégico

INFORME DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO

DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO EXTERNO

- La institución como referente del Seguro Social en Paraguay, se encuentra expuesta a un grado significativo de vulnerabilidad derivado de diversas amenazas externas, categorizadas en factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y de imagen.

Factores Económicos: El recurrente incumplimiento del Estado para cumplir con sus obligaciones financieras establecidas en la Carta orgánica del IPS, genera una insuficiencia de recursos que impacta directamente en la disponibilidad de prestaciones en forma oportuna para los asegurados y la sostenibilidad a futuro del sistema previsional. A esto se suma la alta evasión en los aportes obrero-patronales que impacta no solo en las prestaciones de salud, sino en los fondos para inversión que afecta el fondo de jubilaciones. Por otra parte, es importante mencionar la inestabilidad de las tasas de interés y de cambio, que encarecen la deuda y afectan la liquidez, así como la posibilidad de un uso excesivo de reservas técnicas para jubilaciones, lo que compromete aún más la sostenibilidad a largo plazo.

La concesión de beneficios por orden judicial sin el correspondiente respaldo financiero podría generar un impacto significativo en la sostenibilidad del IPS. Esta situación puede comprometer la capacidad de cumplir con otras obligaciones prioritarias.

Factores Políticos: Inestabilidad en los cargos de decisiones, influencias externas que dañan la autonomía institucional.

Factores Sociales: Socialmente, la institución es altamente vulnerable a las huelgas del personal del sector salud, exacerbadas por la multiplicidad de sindicatos, lo que resulta en un déficit de prestaciones asistenciales, colapso operativo, pérdida de confianza de los asegurados y un debilitamiento de su imagen.

Las epidemias y pandemias, generan una sobrecarga en los servicios de salud, que agudiza la situación y el desabastecimiento de insumos esenciales, aumentando la presión sobre un sistema ya vulnerable.

Adicionalmente, el envejecimiento de la población y el aumento de patologías crónicas en la población más joven, incrementan la demanda de medicamentos y tratamientos de alto costo, generando una carga financiera insostenible y una disminución de la fuerza laboral productiva.

La implementación de la Ley 7137/2023, que reduce la carga horaria de los médicos del sistema público, junto con la Resolución N° 2851/2025 del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social que oficializa esta medida estableciendo 12 horas semanales por vínculo laboral para profesionales permanentes o contratados, genera una disminución en la capacidad de prestación de servicios de salud. Esta situación exige mayor cantidad de talento humano, especialmente en servicios de alto costo, incrementa el déficit presupuestario y provoca inequidades y potenciales conflictos sociales.

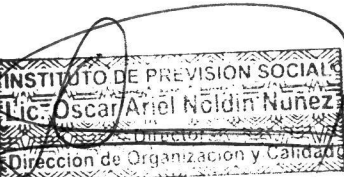
Factores Tecnológicos: La evolución de las nuevas tecnologías (IA) con altos costos que pueden volverse obsoletas rápidamente, que impacta en la necesidad de formación y capacitación constante del personal para implementarlas. Asimismo, las amenazas constantes de ciberataques y un servicio deficiente de conectividad representan un riesgo latente de interrupción de prestaciones asistenciales, pérdida de información y afectación a la seguridad de los datos.

Factores de Imagen: La percepción negativa de la ciudadanía y la reducción de la credibilidad institucional, magnificadas por rumores o información inexacta, dificultan la gobernabilidad y la ejecución de políticas estratégicas, comprometiendo la confianza social y la transparencia.

DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO INTERNO


Mgr. Deisy Cabral Roche
Lider MECIP Dirección de Planificación
Dpto. de Coordinación de Proyectos
Instituto de Previsión Social


Instituto de Previsión Social
Mgr. Bida Patricia Gimenez Leon
Directora


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Lic. Oscar Ariel Noldin Nunez
Director General
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Lic. Juan Carlos Frutos Acosta
Gerente
Gerencia de Desarrollo y Tecnología


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Abg. ANA MARIA CASTRO
Secretaria del Consejo de Administración

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 65: Informe de Contexto Estratégico

- La institución exhibe un alto grado de vulnerabilidad interna, originado por una serie de debilidades que permean su capacidad directiva, operativa, financiera, de talento humano y asistencial. En el ámbito de la Capacidad Directiva: la imagen corporativa del área médica se ve afectada, lo que genera desconfianza ciudadana y mediática, y reduce la adhesión al sistema, aumentando la evasión de aportes. Los frecuentes cambios en la Alta Gerencia comprometen la credibilidad de las autoridades y provocan la discontinuidad de planes y proyectos esenciales, con el consecuente incumplimiento de metas. La capacidad limitada para el análisis de riesgos operativos resulta en demoras y un incremento en la vulnerabilidad del sistema. Asimismo, un marco legal institucional desfasado conduce al incumplimiento normativo y a posibles sanciones legales.

La gestión del Capital y del Modelo de Gestión: presenta serias deficiencias. La tasación desactualizada de inmuebles y la limitada diversificación de inversiones conllevan a decisiones financieras erróneas, pérdida de valor patrimonial y económico prolongado, así como la ocupación indebida de propiedades. La lenta gestión jurídica, la dispersión de trámites administrativos, reglamentos internos obsoletos y una deficiente administración de contratos, generan cuellos de botella y aumentan los costos operativos debido al mayor tiempo/hombre requerido. La falta de control en las prestaciones tercerizadas, la ambigüedad en la definición de demandas y costos, la escasa trazabilidad de medicamentos e insumos, y la precaria seguridad en los sistemas de información, derivan en frustración del personal, demoras inaceptables, daño reputacional, demandas legales, asignación ineficiente de recursos, adquisiciones a precios elevados, quiebre de stock, acumulación de inventario caduco y fuga de información sensible. La deficiente rendición de cuentas agrava la desconfianza social y expone a la institución a sanciones administrativas.

En cuanto a los Sistemas (Software): el uso de tecnología con ciertas limitaciones en áreas médicas y de aportes, junto con recursos internos reducidos, puede generar algunas ineficiencias, demoras en la atención y desafíos en la gestión, impactando en el logro de metas institucionales. Esta situación también resalta la necesidad de fortalecer la seguridad informática y el control de la información, así como de consolidar la confianza de los usuarios. La dependencia de sistemas en proceso de reemplazo, como el de Aporte Obrero Patronal, que mientras no se renueve podría no responder plenamente a las demandas normativas, funcionales y tecnológicas; la obsolescencia del Sistema de Información Hospitalaria (SIH), que pese a haberse estabilizado con nuevos servidores continúa limitado por su antigüedad y arquitectura; los posibles retrasos en los procesos licitatorios, que podrían comprometer la continuidad de la mejora tecnológica proyectada; y finalmente, la persistente exposición a ciberamenazas o fallos de control interno mientras no se consoliden los nuevos servicios técnicos y de gobernanza.

La Infraestructura de Hardware: cuenta con ciertas limitaciones, ya que parte del equipamiento es antiguo o con capacidad limitada. Esto genera desafíos para la actualización de los sistemas y puede afectar algunos procesos, lo que resalta la oportunidad de mejorar continuamente la calidad del servicio ofrecido. Esta situación genera riesgos significativos: la baja productividad y eficiencia, debido a estaciones de trabajo desactualizadas que reducen la capacidad de respuesta de los funcionarios y afectan la atención brindada a los asegurados; una mayor vulnerabilidad tecnológica, ya que los equipos sin parches de seguridad actualizados aumentan la exposición frente a ciberataques o pérdida de información; y la incompatibilidad con nuevos sistemas, dado que el hardware disponible podría no soportar adecuadamente la implementación de soluciones informáticas modernas en proceso de adquisición o licitación.

La Capacidad del Talento Humano: presenta limitaciones que requieren fortalecimiento. El estancamiento salarial, un ambiente laboral desafiante y la alta antigüedad del personal sin perspectivas de crecimiento, resultan en desmotivación, fuga de talento, pérdida de conocimiento institucional y un elevado riesgo de rotación. La optimización de las políticas de talento humano, la ampliación de oportunidades de capacitación, la actualización de los reglamentos de becas y la implementación de planes claros de cargos, carreras e incentivos contribuirían al fortalecimiento del desarrollo profesional, a la constante actualización del personal técnico y al incremento del compromiso laboral, favoreciendo así la productividad y la calidad del servicio.

Las Debilidades Financieras y Asistenciales representan un aspecto sensible que requieren atención prioritaria. Un deficiente ordenamiento del gasto en salud, reglamentos de período de carencia desactualizados y un fondo de salud insuficiente, llevan a la insostenibilidad financiera, crisis de liquidez e incumplimiento de obligaciones. La falta de estudios actuariales adecuados y una gestión ineficiente de los recursos médicos, resultan en una asignación ineficaz de recursos, sobrecostos, desabastecimiento de insumos y una baja rentabilidad social, afectando directamente la calidad de la atención al paciente. La falta de planificación en inversiones y adquisiciones genera compras impulsivas y a destiempo, que arriesgan la salud de los pacientes. En la atención asistencial, la ineficiencia en la atención sociosanitaria, una oferta de servicios inferior a la demanda, Carteras de servicios desactualizadas y un deficiente trabajo en red, provocan deterioro acelerado de la salud, saturación de urgencias, reingresos de pacientes y una excesiva burocracia. Los altos tiempos de espera para consultas y cirugías, las prolongadas estancias preoperatorias, y un proceso de acreditación de centros asistenciales deficiente, aumentan la mortalidad, cronican enfermedades, elevan los costos operativos y dañan la imagen institucional.

En resumen, la institución presenta una vulnerabilidad sistémica debido a debilidades interconectadas en todos sus pilares, lo que la expone a riesgos significativos en su operación, sostenibilidad financiera, calidad de servicio y reputación, exigiendo una intervención estratégica urgente y multifacética.

Elaborado por: Deisy Elizabeth Cabral Roche

Revisado por: Patricia Giménez León

Aprobado por: Oscar Ariel Noldin Nuñez

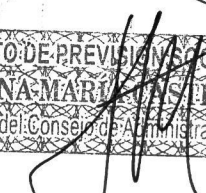
Fecha de elaboración: 03/10/2025

Fecha de revisión: 03/10/2025

Fecha de aprobación: 03/10/2025


Mgtr. Deisy Cabral Roche
Lider MECIP Dirección de Planificación
Dpto. de Coordinación de Proyectos
Instituto de Previsión Social


Instituto de Previsión Social
Mgtr. Patricia Giménez León
Directora


INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Abg. ANA-MARÍA CASTRO
Secretaria del Consejo de Administración


INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Lic. Oscar Ariel Noldin Nuñez
Director
Dirección de Organización y Control


INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Lic. Juan Carlos Frutos Acosta
Gerente
Gerencia de Desarrollo y Tecnología

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 64: Contexto Estratégico - Análisis Interno

Grupo - Capacidades \ Debilidades - Riesgos	Debilidades	Riesgos
Capacidad Directiva		
Imagen Institucional	- Imagen corporativa del área médica	- Desconfianza ciudadana y mediática: reduciendo la adhesión al sistema aumentando la evasión de aportes. - Falta de credibilidad en la actuación de manera adecuada y correcta de las autoridades.
Cambios en Alta Gerencia	- Frecuentes cambios en directivos	- Discontinuidad de planes y proyectos: los cambios directivos pueden ocasionar incumplimiento en los planes y proyectos establecidos.
Riesgo Operativo.	- Capacidad de análisis de riesgos operativos	- Demora en el cumplimiento de las prestaciones asistenciales. - Debilidades para detectar riesgos. - Incremento en vulnerabilidades del sistema.
Riesgo de Cumplimiento.	- Desfasaje del marco legal institucional	- Incumplimiento normativo. - Sanciones legales. - Pérdida de credibilidad institucional.
Riesgo de Capital.	- Tasación de inmuebles desfasadas. Aumentar la diversificación de las inversiones. - Lenta gestión jurídica para recuperación de inmuebles	- Decisiones financieras erróneas. - Pérdida de valor patrimonial. - Pérdidas económicas prolongadas. - Prolongada ocupación indebida
Modelo de Gestión.	- Dispersión de los trámites administrativos - Procesos en los trámites administrativos. - Reglamentos internos existentes - Deficiente administración de Contratos - Deficiente mecanismo de control de las Prestaciones Tercerizadas - Definición de las demandas y costos - Falta de Trazabilidad de medicamentos e insumos - Seguridad en los sistemas de información	- Aumento de los costos operativos debido al mayor tiempo/hombre requerido para cada tarea. - Cuellos de botella. - Frustración, desmotivación y un ambiente de trabajo caótico. - Demoras inaceptables y una percepción de mal servicio. - Daño a la reputación institucional. - Demandas legales por parte de los afectados. - Incumplimiento de atención al usuario. - Asignación ineficiente de los recursos financieros. - Adquisiciones a precios elevados por compras de urgencia. - Quiebre de stock de medicamentos e insumos esenciales. - Acumulación de inventario que caduca. - Afectación a la continuidad de la atención al asegurado. - Fuga de información sensible (datos personales y médicos de los asegurados).
Transparencia de la información	- Rendición de Cuentas deficiente	- Daño reputacional. - Desconfianza de la sociedad. - Sanciones administrativas.
Rendición de Cuentas deficiente		
Sistemas (Software)	- Tecnología desfasada en el Software Área médica (Sistema Integrado de Salud SIH) y de Aporte Obrero Patronal - Recursos internos limitados	- Ineficiencias, retrasos en la atención y errores en la gestión. - Deficiencia para cumplir metas institucionales tanto en el área operativa como estratégica. - Vulnerabilidad frente a fallos de seguridad informática. - Dificultad para la trazabilidad y control de la información. - Pérdida de confianza de los usuarios y ciudadanía.

Mgtr. Delsy Cabral Roche
Lider MECIP Dirección de Planificación
Dpto. de Coordinación de Proyectos
Instituto de Previsión Social

Instituto de Previsión Social
Mgtr. Patricia Jimenez Leon
Directora
Dirección de Planificación

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Lic. Oscar Ariel Noldin Nuñez
Director
Dirección de Organización y Calidad

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Lic. Juan Carlos Prieto Acosta
Gerente
Gerencia de Desarrollo y Tecnología

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 64: Contexto Estratégico - Análisis Interno

Grupo - Capacidades \ Debilidades - Riesgos		Debilidades	Riesgos
Hardware		- Equipamientos obsoletos e insuficientes en todos los niveles - Recursos internos limitados	- Reducción de la capacidad de actualizar, mantener y optimizar los sistemas. - Error en los procesos que compromete la calidad del servicio ofrecido, así como la confianza de los usuarios en la institución.
Capacidad del Talento Humano			
Talento humano desmotivado		- Estancamiento de la matriz salarial - Ambiente laboral negativo. - Personal contratado con más de 5 a 8 años de antigüedad	- Fuga de talento y pérdida de conocimiento institucional. - Riesgo de rotación laboral. - Combinación de salarios no competitivos, un mal clima laboral y la falta de estabilidad para el personal con experiencia crea un alto riesgo de rotación voluntaria. - Disminución de la productividad y calidad del servicio.
Gestión del Talento Humano.		- Implementación deficiente de las políticas de Talento Humano. - Bajo nivel de oportunidad para la capacitación - Reglamento de becas desactualizado. - Falta de implementación del Plan de Cargos y Carreras - Falta Plan de incentivos asociados a capacitación y becas.	- Ausencia de un plan de cargos y carreras. - Ausencia de oportunidades de capacitación y desarrollo profesional. - Ausencia de capacitaciones para el personal técnico enfocado a las necesidades actuales. - Desactualización de técnicos sobre los avances en conocimientos al ritmo que demandan los cambios tecnológicos en diversos ámbitos. - Ausencia de un plan de incentivos claros correlacionados a la producción real del funcionario. - Riesgo de pérdida de compromiso laboral. - Ausencia de criterios claros y transparentes para la promoción o el desarrollo del funcionario. - Implementación deficiente de las políticas de talento humano.
Desarrollo del talento Humano			- Inexistencia de estrategias para gestión del talento: estancamiento del capital humano, pérdida de competitividad. - Estancamiento de la matriz salarial: fuga de talento, vacantes prolongados, rotación alta en puestos claves.
Capacidad Financiera			
Fondo de Salud		- Ordenamiento del gasto en salud. - Reglamento periodo de carencia desactualizado. - Fondo de salud deficiente.	- Insostenibilidad financiera y administrativa por desorden en el gasto. - Crisis de liquidez, incapacidad de la institución de cubrir los costos de las prestaciones médicas, pago a proveedores. - Un fondo de salud deficiente. - Incumplimiento con obligaciones financieras.

Mgr. Dely Cabral Roche
Lider MECIP Dirección de Planificación
Dpto. de Coordinación de Proyectos
Instituto de Previsión Social

Instituto de Previsión Social
Mgtr. Blanca Patricia Gimenez Leon
Directora
Dirección de Planificación

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Lic. Oscar Ariel Noldin Nunez
Director
Dirección de Organización y Calidad

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Lic. Juan Carlos Frutos Acosta
Gerente
Gerencia de Desarrollo y Tecnología

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 64: Contexto Estratégico - Análisis Interno

Grupo - Capacidades \ Debilidades - Riesgos	Debilidades	Riesgos
Estructura de Gastos	- No se cuenta con estudios actuariales de los gastos en Salud. - Gestión de recursos área medica	- Ausencia de estudios actuariales adecuados en el sistema de salud. - Asignación ineficaz de los recursos a las áreas. - Riesgo en sobrecostos, desabastecimiento de insumos esenciales y una baja rentabilidad social de la inversión en salud, afectando directamente la calidad de la atención al paciente. - Proyección de gastos en salud ineficientes - Gasto desmesurado en áreas de bajo impacto y muy poco en áreas críticas. - Riesgo de toma de decisiones poco fundamentadas y de ineficiencia en la asignación de recursos, debido a la inexistencia de un área especializada en el análisis de la economía de la salud.
Políticas de Abastecimiento	- Inversiones en bienes y servicios sin planificación adecuada	- Inadecuada planificación de compras y contrataciones. - Adquisiciones impulsivas, duplicidad de gastos o compra de bienes y servicios que no son prioritarios o necesarios. - Adquisición de insumos, medicamentos o equipos esenciales a destiempo. - Arriesgar la salud de los pacientes por falta de los recursos necesarios para su atención.
Atención Asistencial		
Procesos asistenciales - Prevención	- Ordenamiento del gasto en salud - Reglamento periodo de Carenia desactualizado. - Fondo de salud deficiente.	- Ausencia de un enfoque preventivo produce incidencia de enfermedades evitables. - Diagnósticos tardíos y peores resultados de salud. - Aumento de mortalidad. - Aumento de asegurados con enfermedades crónicas. - Financiamiento insostenible.

[Firma]
Mgtr. Daisy Cabral Roche
 Lider MECIP Dirección de Planificación
 Dpto. de Coordinación de Proyectos
 Instituto de Previsión Social

[Firma]
 Instituto de Previsión Social
 Mgtr. Btoq. Patricia Jimenez Leon
 Directora
 Dirección de Planificación

[Firma]
 INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
 Lic. Oscar Ariel Noldin Nunez
 Director
 Dirección de Organización y Calidad

[Firma]
 INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
 Lic. Juan Carlos Frutos Acosta
 Gerente
 Gerencia de Desarrollo y Tecnología

[Firma]
 INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
 Abg. ANA-MARTHA CASTRO
 Secretaria del Consejo de Administración

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 64: Contexto Estratégico - Análisis Interno

Grupo - Capacidades \ Debilidades - Riesgos	Debilidades	Riesgos
Atención sociosanitaria	- Ineficiencia en la atención sociosanitaria a los asegurados - Actualmente la Oferta de servicios es inferior a la demanda - Cartera de Servicios desactualizada - Deficiente trabajo en Red para una buena Capacidad resolutoria de los establecimientos de salud	- Deterioro acelerado de la salud. - Mayor demanda de servicios del asegurado. - Presión sobre el sistema de salud, debido a que el cuidador sufre un colapso debido a la atención de su familiar, esto repercute en el sistema de salud. - Aumento de pacientes internados. - Saturación de urgencias. - Deficiente comunicación de los servicios especializados con las unidades de salud. - Escasa capacidad de resolución de los puestos y unidades sanitarias. - Reingreso de pacientes a los centros especializados. - Ausencia de aplicación de referencia y contrarreferencia. - Repetición de estudios de alto costo. - Excesiva burocracia. - Descoordinación conduce a una duplicación de esfuerzos y a un uso ineficaz de los recursos. - Programación de visitas con diferentes especialistas para valorar el mismo problema. - Aumento de lista de espera.

Organización Asistencial y Ofertas de Servicios

Indicadores de espera	- Alto nivel de días de espera para acceder a consultas y/o cirugías	- Retraso en el diagnóstico (consulta). - Aparición de complicaciones evitables. - Secuelas permanentes en pacientes. - Cronificación de enfermedades. - Prolongación de hospitalización. - Tratamientos complementarios costosos. - Aumento de costos operativos (personal, insumos, medicamentos). - Daño a la imagen institucional. - Saturación de urgencias. - Sobrecarga y desmotivación del personal clínico de urgencias. - Desvío de recursos críticos. - Incremento de litigios y demandas por responsabilidad profesional.
Estancias Pre y Post Operatorio	- Alta estancia preoperatoria en algunos servicios	- Costos más altos: Aumento de los costos para la prestación de salud. - Aumento del estrés, ansiedad e incertidumbre.
Política de Calidad	- Proceso de acreditación de centros asistenciales deficiente - Escasa implantación de grupos de mejora de procesos	- Demora: tardanza en el cumplimiento de las prestaciones asistenciales. - Incumplimiento: no realizar las prestaciones asistenciales adecuadamente.

Mgr. Dely Cabral Roche
Lider MECIP Dirección de Planificación
Dpto. de Coordinación de Proyectos
Instituto de Previsión Social

Instituto de Previsión Social
Mgr. Blanca Patricia Gámez León
Directora

INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Lic. Oscar Ariel Noldin Nunez
Director
Dirección de Organización y Calidad

INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Lic. Juan Carlos Acosta
Gerente
Gerencia de Desarrollo y Tecnología

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 64: Contexto Estratégico - Análisis Interno

Grupo - Capacidades \ Debilidades - Riesgos		Debilidades	Riesgos
Stock de medicamentos	- Stock de medicamentos e insumos deficiente		- Demandas legales: Cuando la falta de medicamentos implica consecuencias graves, puede generar demandas legales por parte de los pacientes. - Insatisfacción de asegurados: Generar la insatisfacción en los asegurados por incumplimientos de la institución. - Desconfianza de los asegurados.
Camas en salas de hospitalización	- Falta de disponibilidad de camas en salas de hospitalización		- Riesgo quirúrgico: Los pacientes que deben ser operados con prontitud pero no pueden ser hospitalizados corren un mayor riesgo. - Interrupción del esquema terapéutico: Los pacientes que no son hospitalizados en el momento oportuno pueden ver interrumpido su tratamiento correcto.
Gestión del Paciente	- Protocolo de traslados deficiente (referencia y contrarreferencia) - Sistema de transporte ineficiente e insuficiente		- Demoras innecesarias: Al no estar bien sistematizado, los traslados suelen demorar más de lo necesario. - Mayor riesgo hospitalario: Las largas demoras en trasladar pacientes desde terapia intensiva u otras unidades críticas incrementan su riesgo. - Insatisfacción de asegurados: Generar la insatisfacción en los asegurados por incumplimientos de la institución. - Demora: tardanza en el cumplimiento de las prestaciones asistenciales. - Incumplimiento: no realizar las prestaciones asistenciales adecuadamente.

Infraestructura


Mgtr. Delsy Cabral Roche
Lider MECIP Dirección de Planificación
Dpto. de Coordinación de Proyectos
Instituto de Previsión Social


Instituto de Previsión Social
Mgtr. Bionor Patricia Gimenez Leon
Directora
Departamento de Planificación


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Lic. Oscar Ariel Noldin Nunez
Director
Dirección de Organización y Calidad


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Lic. Juan Carlos Frutos Acosta
Gerente
Gerencia de Desarrollo y Tecnología


INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Abg. Ana Maria Castro
Secretaria del Consejo de Administración

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 64: Contexto Estratégico - Análisis Interno

Grupo - Capacidades \ Debilidades - Riesgos	Debilidades	Riesgos
Red de Salud	- Falta definir los niveles de atención y complejidad - Infraestructura física inclusiva	- Fragmentación de la atención: La atención en los establecimiento de salud sin definir los niveles de atención y complejidad conllevan a una atención descoordinada y discontinua para los pacientes. - Duplicidad de acciones. - Aumento de costos: La falta de referencias entre niveles de atención conduce a una asignación ineficiente de recursos y mayor costo del sistema. - Desconfianza: falta de credibilidad en la actuación de las autoridades para otorgar prestaciones asistenciales. - Sanciones: Riesgo de sanción por el Ente Regulador por incumplimiento de normativas - Insatisfacción de asegurados: Generar la insatisfacción en los asegurados por incumplimientos de la institución. - Mayor riesgo de accidentes dentro del Hospital (escaleras, baños inadecuados, pasillos obstruidos, escasa iluminación). - Ineficiencia en la fluidez de movimientos (limitación de movimiento de camillas, carros de medicamentos y de paro). - Dificultad para la evacuación en emergencias para personas con limitaciones. - Percepción de discriminación y falta de humanización. - Estrés y ansiedad añadida para el paciente.
Reformas del Seguro Social	- Financiamiento de Riesgos Laborales - Débil mecanismos de fiscalización a Empresas - Inexistente sistema de medición de riesgos de Empresas	- Impacto financiero negativo. - Pérdida de credibilidad y legitimidad del seguro social. - Aumento descontrolado de la siniestralidad - Insolvencia financiera del sistema de riesgos laborales. - Mayores costos operativos indirectos, personal accidentado o enfermedad laboral. - Distorsión de la competitividad (los que pagan regularmente subsidian a aquellos morosos). - Exposición continua a condiciones de trabajo inseguras. - Dificultades en el acceso a la justicia y reconocimiento de derechos. - Estrés psicosocial y clima laboral negativo, trabajando con miedo constante a sufrir accidente. - Incumplimiento de marcos legales nacionales e internacionales.

Elaborado por: Deisy Elizabeth Cabral Roche

Revisado por: Patricia Giménez León

Aprobado por: Oscar Ariel Noldin Nuñez

Fecha de elaboración: 12/09/2025

Fecha de revisión: 12/09/2025

Fecha de aprobación: 03/10/2025

Mgtr. Deisy Cabral Roche
Lider MECIP Dirección de Planificación
Dpto. de Coordinación de Proyectos
Instituto de Previsión Social

Instituto de Previsión Social
Mgtr. Patricia Giménez León
Directora
Dirección de Planificación

INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Lic. Oscar Ariel Noldin Nuñez
Director
Dirección de Organización y Calidad

INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Lic. Juan Carlos Frutos Acosta
Gerente
Gerencia de Desarrollo y Tecnología

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 63: Contexto Estratégico - Análisis Externo

Factores / Amenazas - Riesgos	Amenazas	Situaciones de riesgo
Económico		
Alianzas estratégicas.		
Deuda del Estado - Mora	- Disminución de ingresos.	- Incumplimiento del Estado con sus obligaciones financieras, afectando la disponibilidad de recursos para prestaciones.
Informalidad Laboral	- Alta evasión en Aporte Obrero Patronal.	- Incumplimiento parcial o total en el pago de aportes legales, reduciendo fondos para inversión.
Reformas paramétricas del Seguro Social	- Corto periodo de Referencia para el cálculo del Haber Jubilatorio.	- Uso excesivo de reservas técnicas para jubilaciones.
Inflación	- Tasa de cotización no equitativa. - Tasa de interés, tasa de cambio.	- Impacto negativo en las finanzas institucionales por variaciones monetarias y crediticias. - Aumento de tasas de interés y de cambio que encarece la deuda y afecta la liquidez de la empresa.
Políticos		
Injerencia política	- Presiones externas para modificar proyectos establecidos en la planificación.	- Toma de decisiones sesgadas o ilegítimas, afectando la planificación institucional. - Afectación de la autonomía institucional.
Leyes y Normas que afectan a la Institución	- Ineficiencia en la implementación de la Ley N° 4392/2011 FONARES y la no puesta en marcha del Fondo Nacional de Salud establecida en la Ley N° 1032/96, para dar respuesta a la demanda de servicios a pacientes con enfermedades catastróficas.	- Incumplimiento en las prestaciones de salud para enfermedades de alto costo por falta de recursos financieros.
Concesión de Beneficio por orden judicial	- Erogaciones como consecuencia de fallos judiciales que obligan a proveer prestaciones de servicios a personas no aseguradas que no reúnen los requisitos para acceder a ciertos beneficios.	- Otorgamiento de prestaciones no contempladas en las disposiciones legales y sin fuente de financiamiento. - Aumento del déficit presupuestario por mayores costos no previstos en la cobertura. - Generación de inequidades y conflictos sociales al otorgar beneficios sin cumplir requisitos establecidos.
Sociales		
Huelgas	- Brazos caídos del personal en el sector salud en la realización de sus labores - Huelgas realizadas por funcionarios de la Institución, ya que se cuenta con muchos sindicatos de diversos tipos y generan conflictos.	- Déficit en prestaciones asistenciales y colapso operativo temporal. - Pérdida de confianza de los asegurados y malestar social por la falta de atención. - Riesgo de incumplimiento de metas institucionales y debilitamiento de la imagen del IPS como garante de derechos.
Epidemias, Pandemia y Accidentes	- Enfermedades Emergentes (Pandemia, Epidemias) tales como el dengue, Chikungunya, Covid-19, que ya se encuentran instalada en el país y generan un colapso en los servicios de salud. - Aumento de accidentes viales (motos y autos). Sacar de factores	- Sobrecarga en servicios de salud y alto gasto en recursos médicos. - Desabastecimiento de insumos esenciales.

Mgtr. Daisy Cabral Roche
Lider MECIP Dirección de Planificación
Dpto. de Coordinación de Proyectos
Instituto de Previsión Social

Instituto de Previsión Social
Mgtr. Patricia Gimenez Leon
Directora

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Lic. Oscar Ariel Noldin Nunez
Director
Dirección de Organización y Calidad

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Lic. Juan Carlos Frutos Acosta
Gerente
Gerencia de Desarrollo y Tecnología

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 63: Contexto Estratégico - Análisis Externo

Factores / Amenazas - Riesgos	Amenazas	Situaciones de riesgo
Envejecimiento de la población	- Crecimiento demográfico.	- Mayor demanda de medicamentos y tratamientos prolongados, elevando costos operativos. - Aumento de la demanda de pensiones que puede superar la capacidad institucional, afectando la sostenibilidad y planificación a largo plazo.
Desarrollo de patologías crónicas en la población más joven	- Aumento de la población joven con factores de riesgo en salud. - Aumento de pacientes de la tercera edad con patologías crónicas.	- Aumento de la demanda de prestaciones de servicio de alto costo por complicaciones del envejecimiento patológico. - Mayor demanda de medicamentos e insumos. - Disminución de la vida productiva del trabajador por causa de las enfermedades de base (Hipertensión, Diabetes, etc) - Déficit de médicos especialistas en el abordaje de enfermedades no transmisibles (endocrinólogos, cardiólogos, nefrólogos) y geriatras. - Saturación de los servicios de urgencias derivando pacientes a servicios externos - Aumento del gasto en subsidios y pensiones por discapacidad - Cuidados paliativos que generan costos elevados - Menos aporte al seguro social por reducción de fuerza laboral activa y saludable.

Tecnológicos

Nuevas tecnologías y capacitación	- Importante valor de inversión para el acceso a las tecnologías actuales.	- Dependencia de tecnologías costosas que pueden volverse obsoletas rápidamente, afectando la continuidad y eficiencia para brindar las prestaciones asistenciales de manera oportuna. - Insuficiente capacitación del personal en la implementación del nuevo sistema informático puede limitar la adopción efectiva de la herramienta, generar resistencia al cambio y afectar la continuidad de los procesos estratégicos de la organización, comprometiendo la calidad de la gestión y la toma de decisiones a nivel institucional. - La infraestructura de equipamiento institucional no acompaña el desarrollo del nuevo sistema.
Conectividad	- Ciberataques - Servicio deficiente de COPACO	- Interrupción de prestaciones asistenciales por colapso de sistemas informáticos. - Fallas en la infraestructura de redes o interrupciones del servicio. - Pérdida o bloqueo de información médica y administrativa que interrumpe la atención a los pacientes, compromete la seguridad de los datos y afecta la continuidad de los servicios de salud.

Diversificación de las Inversiones

Mgtr. Delsy Cabral Roche
Lider MECIP Dirección de Planificación
Dpto. de Coordinación de Proyectos
Instituto de Previsión Social

Instituto de Previsión Social
Mgtr. Blandina Patricia Jiménez León
Directora
Dirección de Planificación

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Lic. Oscar Ariel Noldin Núñez
Director
Dirección de Organización y Calidad

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Lic. Juan Carlos Santos Acosta
Gerente
Gerencia de Desarrollo y Tecnología

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 63: Contexto Estratégico - Análisis Externo

Factores / Amenazas - Riesgos	Amenazas	Situaciones de riesgo
Alternativas de inversión de las reservas técnicas.	- Inestabilidad económica global.	- Fluctuación Tasa de Cambio: variaciones en el precio relativo de las monedas o del precio de la moneda del país, expresado en términos de la moneda de otro país, con implicancias en las finanzas institucionales. - Fluctuación Tasas de Interés: variaciones en el precio o valor de la tasa que representa el costo del uso del dinero o del precio del dinero en el mercado financiero, con implicancias en las finanzas institucionales. - Deterioro: Daño provocado por la inestabilidad económica que genere implicancias negativas en las finanzas institucionales.
Educación pública en Seguridad Social		
Cultura de la Seguridad Social	- *	
Imagen		
Imagen institucional	- Percepción de la ciudadanía y asegurados - Reducción de la credibilidad institucional ante la Opinión Pública, Ciudadanía débil y/o mal informada.	- Propagación de rumores o información inexacta que distorsione la percepción sobre la gestión institucional. - Falta de credibilidad en la administración institucional. - Aumento de la desconfianza social, debilitando la transparencia. - Dificultad en la gobernabilidad y la ejecución de políticas estratégicas.

Elaborado por: Deisy Elizabeth Cabral Roche

Revisado por: Patricia Giménez León

Aprobado por: Oscar Ariel Noldin Nuñez

Fecha de elaboración: 12/09/2025

Fecha de revisión: 12/09/2025

Fecha de aprobación: 03/10/2025

Deisy Elizabeth Cabral Roche
Mgtr. Deisy Cabral Roche
Lider MECIP Dirección de Planificación
Dpto. de Coordinación de Proyectos
Instituto de Previsión Social

Instituto de Previsión Social
Mgtr. Patricia Giménez León
Directora

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Lic. Oscar Ariel Noldin Nuñez
Director
Dirección de Organización y Calidad

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Lic. Carlos Frutos Acosta
Gerente
Gerencia de Desarrollo y Tecnología