



Instituto de Previsión Social
Consejo de Administración

Acta N° 040/2026 de fecha 04 de junio de 2026

RESOLUCIÓN C.A. N° 040-013/2026

POR LA QUE SE APRUEBA EL MAPA DE RIESGOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – VERSIÓN 1, PERTENECIENTE AL MACROPROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL”.

VISTO: El Expediente Digital identificado como CA/N° 844/2026, recepcionado en la Secretaría del Consejo de Administración, en fecha 01 de junio de 2026, el cual contiene la Nota Interna PR/GDT/N° 029/2026, de fecha 27 de mayo de 2026, de la Gerencia de Desarrollo y Tecnología, por el que se eleva a consideración de la Máxima Autoridad, el Proyecto de Resolución "POR LA QUE SE APRUEBA EL MAPA DE RIESGOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – VERSIÓN 1, PERTENECIENTE AL MACROPROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL"; 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, 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° 006-042/2023, de fecha 02 de febrero de 2023, “POR LA QUE SE APRUEBA LA ACTUALIZACIÓN DEL NORMOGRAMA INSTITUCIONAL – VERSIÓN 2, CONFORME A LA RESOLUCIÓN C.A. N° 043-020/2018, DE FECHA 28 DE JUNIO DE 2018 “POR LA QUE SE ADOPTA EL SISTEMA DE GOBERNANZA Y CONTROL INTERNO COMO NORMOGRAMA DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL, EN EL MARCO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL PARAGUAY (MECIP)”;

Que, por Resolución C.A. N° 079-027/2025, de fecha 28 de octubre de 2025, “POR LA QUE SE APRUEBA LA METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE

**FDO.: ALTE. (R) PROF. DR. ISAÍAS RICARDO FRETES ZÁRATE, PRESIDENTE
ABG. BETTINA SILVANA ALBERTINI ALONSO / DR. HASSEL JIMMY JIMÉNEZ ROLÓN
ECON. JOSÉ EMILIO ARGANA CONTRERAS / SRA. MIRTHA ALZIRA ARIAS NOGUER
SR. JOSÉ JARA ROJAS. MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
ABG. ANA MARÍA ANGÉLICA CASTRO AQUINO. Secretaria del Consejo de Administración**

Secretaría del Consejo de Administración
Se informa que el presente documento 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° 040/2026 de fecha 04 de junio de 2026

RESOLUCIÓN C.A. N° 040-013/2026

RIESGOS DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL, VERSIÓN 4, ELABORADO EN EL MARCO DE LA CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL, CONFORME A LA NORMA DE REQUISITOS MÍNIMOS – MECIP 2015, DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL”;

Que, el Mapa de Riesgos – Versión 1, de los Objetivos Estratégicos correspondiente al Macroproceso Gestión Estratégica, se encuentra conformado por los siguientes documentos:

- a) 66 - Identificación de Riesgos – Objetivos Institucionales 11 (once) fojas
- b) 71 - Calificación y Evaluación de Riesgos 8 (ocho) fojas
- c) 76 - Ponderación Objetivos Institucionales y Riesgos 4 (cuatro) fojas
- d) 86 - Mapa de Riesgos – Objetivos Institucionales 4 (cuatro) fojas
- e) 91 - Definición Políticas Administración de Riesgos – Objetivos Institucionales 6 (seis) fojas
- f) 92 - Definición Políticas de Operación – Objetivos Institucionales 9 (nueve) fojas

Que, la Dirección de Planificación es la dependencia responsable de la correcta ejecución e implementación del Mapa de Riesgos “Objetivos Institucionales” – Versión 1 del Macroproceso Gestión Estratégica;

Que, el seguimiento y las revisiones periódicas, por las dependencias involucradas en el procedimiento, permiten evaluar el desempeño del mismo y determinar el cumplimiento de los objetivos establecidos, conforme a las disposiciones mencionadas precedentemente;

Que, la presentación de propuestas de mejoras es fundamental para impulsar la evolución del proceso y su adaptación a los cambios, necesidades y condiciones de la Institución, considerando los resultados de su aplicación y las mejores prácticas identificadas;

Que, la Dirección de Planificación y la Dirección de Organización y Calidad, han dado su conformidad para elevar a consideración de la Máxima Autoridad el proyecto de resolución de aprobación del procedimiento mencionado;

Que, la propuesta en cuestión, cuenta con el parecer favorable del Gerente de la Gerencia de Desarrollo y Tecnología y con el aval del Director de la Dirección de Planificación, garantizando así sus conformidades, en los términos del Formulario de Recepción de

**FDO.: ALTE. (R) PROF. DR. ISAÍAS RICARDO FRETES ZÁRATE, PRESIDENTE
ABG. BETTINA SILVANA ALBERTINI ALONSO / DR. HASSEL JIMMY JIMÉNEZ ROLÓN
ECON. JOSÉ EMILIO ARGÑA CONTRERAS / SRA. MIRTHA ALZIRA ARIAS NOGUER
SR. JOSÉ JARA ROJAS. MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
ABG. ANA MARÍA ANGÉLICA CASTRO AQUINO. Secretaria 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° 040/2026 de fecha 04 de junio de 2026

RESOLUCIÓN C.A. N° 040-013/2026

Expedientes para tratamiento por parte del Consejo de Administración del IPS y de la Nota Interna PR/GDT/N° 29/2026, de fecha 27 de mayo de 2026, suscritos por los mismos;

Por tanto, en uso de sus atribuciones,

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DEL
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL

RESUELVE:

- 1°) Aprobar el “Mapa de Riesgos de los Objetivos Institucionales– Versión 1, perteneciente al Macroproceso Gestión Estratégica del Instituto de Previsión Social”, con sus correspondientes documentos, de conformidad al Anexo, el cual se encuentra refrendado por la Secretaria del Consejo de Administración, la Dirección de Planificación y las áreas técnicas de la Dirección de Organización y Calidad, que consta de 42 (cuarenta y dos) fojas y se adjunta a la presente Resolución.-----
- 2°) Disponer que la Dirección de Planificación es la dependencia responsable de la implementación y correcta ejecución del Mapa de Riesgos de los Objetivos Estratégicos – Versión 1, así como de su revisión periódica para la inclusión de mejoras operativas.--
- 3°) Establecer que la Dirección de Planificación 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/rr/pb.-

FDO.: ALTE. (R) PROF. DR. ISAÍAS RICARDO FRETES ZÁRATE, PRESIDENTE
ABG. BETTINA SILVANA ALBERTINI ALONSO / DR. HASSEL JIMMY JIMÉNEZ ROLÓN
ECON. JOSÉ EMILIO ARGÑA CONTRERAS / SRA. MIRTHA ALZIRA ARIAS NOGUER
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

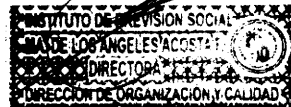
Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 66: Identificación de Riesgos - Objetivos Institucionales

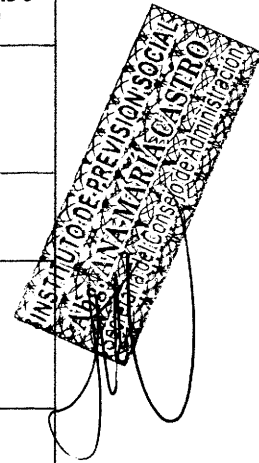
Objetivo Institucional	Riesgos	Descripción	Agente Generador	Causas	Efectos
OE 1 - Estructurar la Red Integrada e Integral de Servicios Salud, con enfoque preventivo, incluyendo la promoción de la salud.	BAJA PRIORIZACIÓN DEL ENFOQUE PREVENTIVO	Tendencia a destinar recursos insuficientes, atención y esfuerzos a estrategias proactivas de prevención de problemas, riesgos o incidentes.	Persona.	Limitaciones presupuestarias, predominio del enfoque curativo.	Incremento en costos de tratamiento, aumento de enfermedades crónicas
	ESCASA PARTICIPACIÓN DE LA POBLACIÓN	Baja participación de la población en programas preventivos y educativos	Persona.	Campañas de comunicación inefectivas, falta de promoción adecuada.	Aumento de enfermedades prevenibles, aumento de costos de tratamientos.
	LIMITACIONES PRESUPUESTARIAS	Recursos financieros insuficientes para implementar lo planeado	Persona.	Insuficiente asignación de recursos, deficiente planificación presupuestaria.	Retraso en la implementación, baja calidad del servicio.
	PLANIFICACIÓN INSUFICIENTE	Falta de un proceso de planificación integral, claro y bien estructurado para el diseño, desarrollo y monitoreo de las actividades	Persona.	Ausencia de estándares claros, falta de datos, recursos limitados, ausencia de información oportuna para la toma de decisiones.	Incremento de costos, retrasos en la ejecución, uso ineficiente de recursos y menor logro de los resultados esperados.
	RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA GESTIÓN	Rechazo a nuevos enfoques a implementar en la Institución y/o actitud negativa en cambios y métodos de trabajo	Persona.	Falta de sensibilización y capacitación.	Lentitud en la adopción del modelo y baja efectividad del objetivo.
OE 10 - Promover el trabajo integrado, para la implementación de la Política Institucional del Adulto Mayor 2021/2030, en todas las dependencias del IPS.	Brechas en accesibilidad y enfoque inclusivo	Desigualdades que impiden que todas las personas puedan acceder a los mismos espacios, productos y servicios	Persona.	Diseño de servicios sin considerar diversidad (ej: discapacidades, lenguas indígenas) falta de adaptación tecnológica	Exclusión de adultos mayores vulnerables, quejas por trato inequitativo.
	DEFICIENCIA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN	Ausencia de un sistema para medir el progreso de los programas	Persona.	Ausencia de indicadores claros, sistema de registro obsoletos.	Imposibilidad de medir impacto o ajustar estrategias, desvío de recursos.
	DESCOORDINACIÓN	No se articulan las acciones de las distintas áreas que deben realizar los trabajos de investigación, planificación, desarrollo, implementación y seguimiento de las gestiones inherentes a las áreas	Persona	Silos organizacionales, objetivos contradictorios entre áreas, ausencia de liderazgo unificado.	Duplicación de esfuerzos, servicios fragmentados para adultos mayores.
	ESCASA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Personal no capacitado para manejar nuevas tecnologías	Persona.	Falta de programas de formación en gerontología o enfoque de ciclo de vida, rotación alta de empleados.	Atención inadecuada o deshumanizada, errores en gestión de casos
	ESPECULACIÓN	Acción de hacer conjeturas, hipótesis o reflexiones sobre algo sin un conocimiento suficiente o seguro y/o realizar operación comercial que se practica con mercancías, valores o efectos públicos, con ánimo de obtener lucro.	Persona.	Limitaciones en la planificación y la gestión	Deterioro en la salud de los asegurados.
	EXCLUSIÓN	Negar la posibilidad de cierta cosa. Quitar a una persona o cosa del lugar en el que le correspondería estar o figurar.	Persona	Limitaciones en la planificación y la gestión.	Daño de imagen

Signature
Mgt. Delsy Cabral Roche
 Líder ME - Dirección de Planificación
 Dpto. de Coordinación de Proyectos
 Instituto de Previsión Social

Lic. Julio César Franco
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. María Dejesús Velázquez
 Analista - Dpto. de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad



Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

Principio: Identificación y evaluación de riesgos

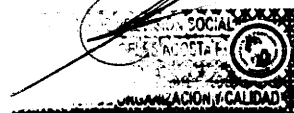
Formato 66: Identificación de Riesgos - Objetivos Institucionales

Objetivo Institucional

Objetivo Institucional	Riesgos	Descripción	Agente Generador	Causas	Efectos
	INSUFICIENCIA DE RECURSOS	Los recursos disponibles son escasos, disponibilidad presupuestaria no cubre todos los requerimientos institucionales.	Persona.	Presupuesto insuficiente para programas específicos, infraestructura inadecuada Ej.: falta de accesibilidad	Servicios de baja calidad o cobertura limitada, exclusión de poblaciones rurales.
	RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA GESTIÓN	Rechazo a nuevos enfoques a implementar en la Institución y/o actitud negativa en cambios y métodos de trabajo	Persona	Personal no sensibilizado sobre la importancia de la política, apego a métodos tradicionales.	Implementación lenta o superficial, baja adherencia a nuevos protocolos.
	SATURACIÓN DE SERVICIOS	Demanda asistencial supera la capacidad de proporcionar un servicio de calidad	Sistema.	Aumento demográfico de adultos mayores, infraestructura insuficiente.	Lista de espera prolongadas, sobrecarga del personal.
OE 11 - Fortalecer el direccionamiento estratégico institucional basados en la planificación, la gestión por procesos y el ambiente de control interno.	AUSENCIA DE RECURSOS ESPECÍFICOS	Escasez de recursos específicos para realizar una tarea o actividad	Persona.	Presupuesto insuficiente para tecnología o consultoría, rotación alta de personal capacitado.	Retrasos en la implementación de mejoras, dependencia de soluciones temporales.
	BUROCRACIA	Acumulación excesiva de trámites y formalidades administrativa que entorpecen el desempeño de las actividades	Persona	Procesos excesivamente documentados sin agregar valor, falta de simplificación.	Lentitud en la toma de decisiones, desmotivación del personal.
	DEBILIDAD DE COMPROMISO	Falta de responsabilidad por las acciones o decisiones en proyectos llevados a cabo	Persona	Directivos sin formación en gestión estratégica, priorización de lo operativo sobre lo estratégico.	Desvío de recursos a actividades no alineadas, pérdida de visión a largo plazo.
	DEFICIENTE DISEÑO DE INDICADORES	Diseñar indicadores no medibles o no representativos.	Persona	Falta de información veraz y oportuna para la toma de decisiones ejecutivas. Falta de compromisos de los actores involucrados.	Daño de imagen, falla en la toma de decisiones, insatisfacción de los asegurados.
	DESALINEACIÓN DE OBJETIVOS	Los procesos no están sincronizados con los objetivos de la institución y con los de cada departamento o área funcional	Persona.	Falta de coordinación en la participación entre las áreas clave.	Duplicación de esfuerzos, pérdida de recursos.
	Debilidades en el control interno	Problemas o deficiencias que impiden que los controles internos funcionen de manera adecuada	Persona.	Sistemas de monitoreo obsoletos, falta de auditorías periódicas	Fraudes, errores operativos o incumplimiento normativo, pérdida de confianza institucional
	INCUMPLIMIENTO	No realizar aquello a que se está obligado.	Persona	Falta de aplicación de los reglamentos, controles débiles	Pérdidas económicas, daño de imagen.
	INDICADORES DE MEDICIÓN POCO CLARO	Ausencia de mediciones precisas para evaluar el progreso del trabajo	Persona	Métricas no vinculadas a objetivos estratégicos, sistemas de medición manuales o inexistentes.	Imposibilidad de evaluar el progreso, toma de decisiones basada en intuición, no en datos.
	PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN	Falta de entendimiento con las personas que nos rodean y por lo tanto no llega la información en forma adecuada en los distintos ámbitos	Persona	Canales fragmentados ej: correos, reuniones sin seguimiento, falta de transparencia.	Desinformación y rumores, falta de coordinación entre equipos.
	RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA GESTIÓN	Rechazo a nuevos enfoques a implementar en la Institución y/o actitud negativa en cambios y métodos de trabajo	Persona.	Cultura organizacional rígida, falta de capacitación en nuevas metodologías (ej.: BPM).	Incumplimiento de flujos de trabajo estandarizados, baja eficiencia operativa.

Daisy Cabral Roche
Mgt. Daisy Cabral Roche
 Líder ME: Dirección de Planificación
 Dpto. de Coordinación de Proyectos
 Instituto de Previsión Social

Julio César Franco
Lic. Julio César Franco
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



Q.F. Maria Dejesús Velázquez
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. Maria Dejesús Velázquez
 Analista: Depto. de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad

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

Juan Carlos Frutos Acosta
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 66: Identificación de Riesgos - Objetivos Institucionales

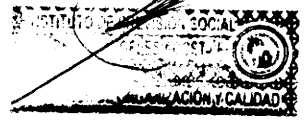
Objetivo Institucional

Objetivo Institucional	Riesgos	Descripcion	Agente Generador	Causas	Efectos
OE 12- Lograr un sistema de abastecimiento de bienes y servicios oportuno y eficiente.	Baja calidad de materiales o mano de obra	Ejecución de obras con errores que afectan su calidad	Persona	Especificaciones técnicas ambiguas en contratos, falta de inspección pre-recibo.	Productos defectuosos que generan reprocesos, riesgos legales por incumplimiento
	COHECHO	Aceptar dinero, otra utilidad y/o promesas remuneratorias por parte de un funcionario público a cambio de retardar u omitir un acto que corresponda a su cargo, ejecutar uno contrario a sus deberes oficiales, ejecutar actos en el desempeño de sus funciones, o dar información sobre asuntos sometidos a su conocimiento. Las personas que realizan los ofrecimientos anteriormente descritos también incurrir en cohecho.	Persona	Corrupción, falta de controles internos.	Pérdidas económicas, daño de imagen.
	DEMORA	Tardanza en el cumplimiento de algo.	Persona.	Proveedores poco confiables, insuficiente planificación de la demanda por falta de datos, problemas logísticos ej: huelgas, pagos retrasados.	Parálisis operativo, insatisfacción de usuarios o clientes, costos adicionales por compras de emergencia.
	DEMORA EN SALUD	Tardanza en la prestación de servicios de salud.	Persona.	Gestión deficiente de inventarios, falta de stock de seguridad, dependencia de un solo proveedor.	Interrupción de servicios esenciales ej: hospitales sin medicamentos, daño reputacional.
	DESPILFARRO	Gastar mucho dinero u otra cosa innecesaria o imprudentemente.	Persona	Realización de compras o contrataciones sin la debida planificación.	Pérdidas Económicas, costos elevados de almacenamiento o mantenimiento.
	INEFICIENCIA	Incapacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.	Persona	Burocracia excesiva en aprobaciones, sistemas manuales u obsoletos (ej.: pedidos en papel).	Lentitud en la tramitación de órdenes, errores humanos recurrentes.
	RECHAZO SOCIAL	Oposición o insatisfacción que un sector de la población o la ciudadanía en general expresa hacia políticas, acciones o decisiones	Persona.	Proveedores con practicas laborales injustas, impacto ambiental negativo.	Sanciones legales, rechazo de la comunidad o clientes.
	SOBRECOSTO	Gastos adicionales no previstos en el presupuesto del proyecto	Persona.	Falta de competencia en licitaciones, corrupción o favoritismo, fluctuaciones de precios de mercados.	Desviación de recursos presupuestados, pérdida de confianza en la institución.
	OE 13 - Mejorar las políticas del talento humano vigentes.	AUMENTO DE COSTOS OPERATIVOS	Incremento en los gastos de funcionamiento de la institución	Persona.	Implementación de beneficios adicionales (ej: capacitaciones, salarios competitivos) falta de presupuesto realista.
AUSENTISMO		No asistir al trabajo u otro lugar de asistencia obligatoria.	Persona	Procedimientos ineficientes de selección, incorporación y evaluación de funcionarios, ausencia de implementación de políticas de bienestar del personal.	Desmotivación de funcionarios, servicio deficiente.

INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
 Lic. JAVIER MARIA CASTRO
 Gerente de la Oficina de Administración


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

Lic. Julio Cesar Fran...
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL



INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Q.F. Maria Jesus Velázquez
 Analista - Opto. de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad

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

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

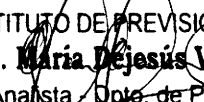
Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 66: Identificación de Riesgos - Objetivos Institucionales

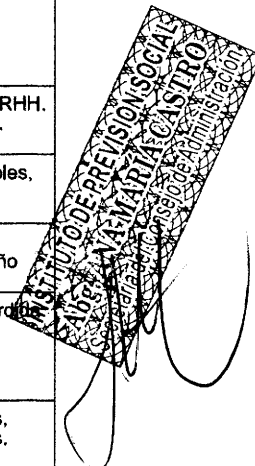
Objetivo Institucional	Riesgos	Descripcion	Agente Generador	Causas	Efectos
	Baja retención de talento	Pérdida de funcionarios más talentosos y capacitados	Persona	Políticas de desarrollo poco atractivas (ej: sin planes de carrera), salarios no competitivos	Perdida de empleados clave, costos de reclutamiento y capacitación
	DEFICIENCIA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN	Ausencia de un sistema para medir el progreso de los programas	Persona	Ausencia de indicadores para medir impacto, desinterés de la alta dirección	Inversiones sin resultados tangibles, pérdida de credibilidad en RRHH
	DESALINEACIÓN DE OBJETIVOS	Los procesos no están sincronizados con los objetivos de la institución y con los de cada departamento o área funcional	Persona	Políticas importadas de otros contextos (Institución) sin adaptación, desconexión entre valores declarados y prácticas.	Desconfianza en la institución, baja cohesión interna.
	DESIDIA	Falta de ganas, de interés o de cuidado al hacer una cosa	Persona	No dar importancia al momento de designar recursos, deficiente detección de necesidades de capacitación.	Bajo porcentaje de acceso a capacitaciones, oferta formativa no acorde a necesidades de la Institución.
	DESIGUALDAD EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS	Diferencia en la distribución de bienes, ingresos y recursos entre instituciones, áreas, departamentos o direcciones	Persona	Políticas que benefician a ciertos grupos (ej.: gerentes vs. operativos), criterios ambiguos en promociones o incentivos.	Desmotivación, aumento de rotación voluntaria.
	EXCLUSIÓN	Negar la posibilidad de cierta cosa. Quitar a una persona o cosa del lugar en el que le correspondería estar o figurar.	Persona.	Discrecionalidad en la selección de participantes, falta de plan de cargos y carreras.	Desmotivación de funcionarios, gestión ineficiente.
	INCUMPLIMIENTO	No realizar aquello a que se está obligado.	Persona	Falta de aplicación de los reglamentos, controles débiles.	Desperdicio de oportunidades y de recursos invertidos, desmotivación.
	INSEGURIDAD JURÍDICA	Falta de claridad, previsibilidad y estabilidad en el marco legal de la institución	Persona	Actualización de políticas sin asesoría legal, desconocimiento de normativas locales.	Demandas laborales, multas o sanciones.
	RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA GESTIÓN	Rechazo a nuevos enfoques a implementar en la institución y/o actitud negativa en cambios y métodos de trabajo	Persona.	Falta de participación del personal en las nuevas políticas, miedo a pérdida de beneficios o aumento de cargas laborales.	Baja adopción de las nuevas políticas, conflictos laborales.
	SOBRE CARGA DE TRABAJO	Las demandas del trabajo superan la capacidad de los profesionales para atenderlas	Persona	Procesos complejos para gestionar nuevas políticas, falta de herramientas digitales.	Agotamiento del equipo de RRHH. errores en la implementación.
OE 14 -Innovar las tecnologías de información, comunicación y ciberseguridad.	BRECHA DIGITAL EN USUARIOS	Desigualdad en el acceso, uso o impacto de las TIC entre grupos sociales	Persona	Barreras digitales ej: falta de internet en zonas rurales, limitaciones físicas, discapacidad.	Exclusión de grupos vulnerables, aumento de la brecha social.
	BRECHAS DE CIBERSEGURIDAD	Acceso no autorizado a datos, aplicaciones, redes o dispositivos	Sistema.	Sistemas obsoletos, falta de actualizaciones o parches, errores humanos.	Pérdida o filtración de datos sensibles, multas legales, daño reputacional.
	DESALINEACIÓN DE OBJETIVOS	Los procesos no están sincronizados con los objetivos de la institución y con los de cada departamento o área funcional	Persona.	Planificación limitada por la exclusión de instancias fundamentales y la formulación de objetivos poco claros o contradictorios.	Duplicación de esfuerzos, pérdida de recursos en iniciativas irrelevantes.
	ESCASA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Personal no capacitado para manejar nuevas tecnologías	Persona	Falta de programas de formación en tecnologías de información, rotación alta de empleados.	Baja adopción de tecnologías, errores en el uso de sistemas.


Mgtr. Detsy Cabral Roche
 Líder MECIP Dirección de Planificación
 Dpto. de Coordinación de Proyectos
 Instituto de Previsión Social


Lic. Julio César F...
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL


INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. Maria Dejesus Velazquez
 Analista Dpto. de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad


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




Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 66: Identificación de Riesgos - Objetivos Institucionales

Objetivo Institucional	Riesgos	Descripcion	Agente Generador	Causas	Efectos
	Fallas en la integración de sistemas	Dificultades para integrar sistemas nuevos con los existentes	Equipo	Incompatibilidad entre tecnologías nuevas y antiguas, falta de estándares comunes	Interrupciones operativas, pérdida de productividad
	Fallas técnicas recurrentes	Deficiencias o errores en el funcionamiento de los sistemas digitales	Equipo	Infraestructura tecnológica débil, falta de mantenimiento preventivo	Interrupciones en servicios críticos (ej: telemedicina, historias clínicas)
	Liderazgo comprometido	el líder no es capaz de motivar a su equipo para alcanzar los objetivos de la organización	Persona.	Directivos sin formación en tecnologías de información, priorización de lo operativo sobre lo estratégico	Desvío de recursos a actividades no alineadas, pérdida de visión a largo plazo
	OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA	Equipos y sistemas que pierden relevancia y eficacia con el tiempo	Equipo.	Avance rápido de la tecnología, falta de planificación a largo plazo.	Sistemas incompatibles con nuevas demandas, vulnerabilidades críticas.
	RESISTENCIA AL CAMBIO TECNOLÓGICO	Reacción negativa ante la introducción de nuevas tecnologías	Persona	Falta de campañas de sensibilización y educación.	Baja adopción de tecnologías, resistencia al cambio..
	SOBRECOSTO	Gastos adicionales no previstos en el presupuesto del proyecto	Persona.	Subestimación de inversiones en hardware/software, dependencia de proveedores externos.	Agotamiento del presupuesto, paralización de proyectos.
OE 15- Promover Calidad en todos los proyectos de infraestructura física, mantenimiento edilicio y de los equipamientos de la Institución actuales y futuros.	ACCIDENTES	Suceso imprevisto, generalmente negativo, que altera la marcha normal de las cosas.	Persona	Falta de protocolos de seguridad, equipos de protección inadecuados.	Lesiones o muertes, demandas legales, paralización de obras.
	Baja calidad de materiales o mano de obra	Ejecución de obras con errores que afectan su calidad	Persona	Contratación de proveedores sin certificación, falta de supervisión técnica	Fallas estructurales, riesgos de seguridad. costos de reparación futuro
	Escaso mantenimiento preventivo	Falta de revisiones y cuidados regulares de equipos o infraestructura	Persona	Recortes presupuestarios, priorización incorrecta, ausencia de cronogramas	Degradación acelerada de infraestructura, fallas en equipos críticos
	INSUFICIENCIA DE RECURSOS	Los recursos disponibles son escasos, disponibilidad presupuestaria no cubre todos los requerimientos institucionales.	Persona	Errores en la planificación de necesidades, falta de planificación de las compras.	Déficit en la ejecución y logros de metas trazadas. Insatisfacción de los asegurados.
	Impacto ambiental no mitigado	Efecto negativo de actividades humanas sobre el medio ambiente sin medidas de reducción	Persona	Falta de estudios de impacto ambiental, uso de materiales contaminantes	Daño ecológico, sanciones legales, rechazo comunitario.
	Incumplimiento de normas técnicas o legales	Violación de los requisitos legales, reglamentarios o técnicos	Persona.	Desconocimiento de estándares (ej: ISO) corrupción en supervisiones	Multas, clausuras o accidentes graves (ej: derrumbes, incendios)
	OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA	Equipos y sistemas que pierden relevancia y eficacia con el tiempo	Equipo	Adquisición de equipos no escalables o sin soporte técnico a largo plazo.	Incompatibilidad con futuras actualizaciones, costos de reemplazo elevados.
OE 16 - Asegurar el uso eficiente de los recursos institucionales.	BRECHA DIGITAL EN USUARIOS	Desigualdad en el acceso, uso o impacto de las TIC entre grupos sociales	Persona	Personal incapaz de manejar nuevas herramientas, retrasando proyectos.	Retraso en la aplicación de nuevas tecnologías que conduzcan a la transparencia, mayor costo a la institución.

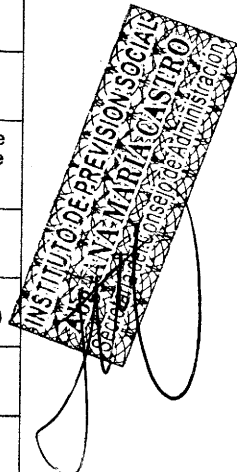

Mgtr. Deisy Cabral Roche
 Líder MECIP Dirección de Planificación
 Dpto. de Coordinación de Proyectos
 Instituto de Previsión Social

Lic. Julio César Franco
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. María Dejesús Velázquez
 Analista Dpto. de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad

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



Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 66: Identificación de Riesgos - Objetivos Institucionales

Objetivo Institucional

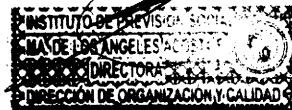
Riesgos	Descripcion	Agente Generador	Causas	Efectos
CONFLICTO	Situación de desacuerdo u oposición constante entre personas.	Persona	Desactualización de la carta orgánica, prestación de servicios a no asegurados.	Déficit del fondo de jubilación y pensión, indisponibilidad de inmuebles de inversión.
Compra innecesaria	Adquisición de bienes o servicios que no son necesarios	Persona	Compras excesivas o innecesarias, falta de inventarios actualizados	Perdidas económicas, acumulación de materiales obsoletos
Corrupción o mal manejo de recursos	Posibles irregularidades en la gestión de los recursos institucionales	Persona	Controles internos débiles o inexistentes	Perdida de recursos y daño reputacional de la institución
DESCOORDINACIÓN	No se articulan las acciones de las distintas áreas que deben realizar los trabajos de investigación, planificación, desarrollo, implementación y seguimiento de las gestiones inherentes a las áreas	Personas	Silos organizacionales, objetivos contradictorios entre áreas.	Duplicación de esfuerzos, uso ineficiente de recursos compartidos.
Desviación presupuestaria	Diferencia entre los ingresos o gastos reales y los planificados en un determinado período	Persona	Un proyecto prioritario absorbe recursos destinados a otras áreas críticas	Recursos insuficientes para proyectos importantes, sanciones legales.
EVASIÓN	Incumplir total o parcialmente con el pago de los aportes que corresponda legalmente pagar.	Persona	Escasa probabilidad de detección, escasa información de los beneficios del seguro	Pérdidas económicas, cobertura inferior a la obligada.
IRREGULARIDADES	Actos malintencionados por parte de uno o más individuos de la administración o funcionarios.	Persona	Políticas ineficientes de selección, incorporación y evaluación de desempeños de funcionarios.	Pérdidas Económicas, deterioro de la imagen institucional, ineficiente administración de contratos.
Impacto ambiental no mitigado	Efecto negativo de actividades humanas sobre el medio ambiente sin medidas de reducción	Persona	Eliminación incorrecta de residuos que derive en multas (ej: residuos hospitalarios)	Perdidas económicas, pago de multas.
Malversación	Apropiación indebida de dinero o bienes públicos por parte de una persona con un cargo público	Persona	Desvío de fondos en compras	Perdidas económicas, daño a la imagen institucional
OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA	Equipos y sistemas que pierden relevancia y eficacia con el tiempo	Equipo	Adquirir software que queda desactualizado en menos de un año	Perdidas económicas, retraso hacia la modernización, mayores costos a la institución
Subutilización de talento humano	No se utiliza de manera eficiente la experiencia, habilidades o creatividad de un trabajador	Persona	Asignación inadecuada de roles, falta de capacitación, baja motivación	Baja productividad, rotación de personal
BAJA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Uso inadecuado de recursos como medicamentos, insumos, equipos y otros recursos	Persona.	Falta de planificación en adquisiciones, deficiencias en la gestión de inventarios.	Desabastecimiento, desperdicio de insumos.
DÉFICIT FINANCIERO	Falta de recursos para mantener la operatividad del sistema	Persona.	Mala planificación presupuestaria, incremento en costos operativos.	Riesgo de colapso del sistema, reducción en la calidad del servicio.
FALLAS EN LA DIGITALIZACIÓN O SISTEMAS TECNOLÓGICOS	Tecnología desactualizada o ineficiente, problemas que impiden el correcto funcionamiento del sistema para realizar alguna operación	Persona.	Infraestructura tecnológica obsoleta, mantenimiento inadecuado de equipos y sistemas, falta de capacitación del personal.	Retrasos en la atención, errores en registros médicos.

OE 2 - Garantizar la sostenibilidad del sistema de salud para la cobertura de servicios con calidad de forma oportuna.

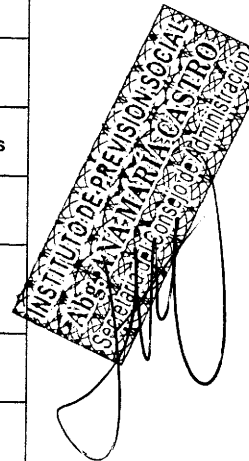
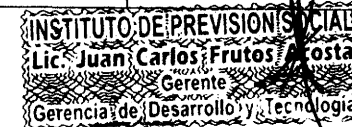
[Firma]

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

Lic. Julio César Franco
Director
Dirección de Planificación
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.E. María Dejesús Velázquez
Analista - Dpto. de Procesos
Dirección de Organización y Calidad



Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

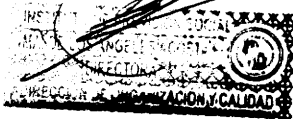
Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 66: Identificación de Riesgos - Objetivos Institucionales

Objetivo Institucional	Riesgos	Descripción	Agente Generador	Causas	Efectos
	FRAUDE POR SUPLANTACIÓN DE IDENTIDAD	Delito de hacerse pasar por otra persona para obtener beneficios	Persona.	Sistema de verificación débiles, colusión interna.	Perdida de recursos por pagos a beneficiarios falsos. Daño reputacional.
OE 3 - Promover la articulación intersectorial e interinstitucional para la optimización de los recursos, la docencia e investigación.	CONFLICTOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL	Desacuerdos sobre los derechos de autor o propiedad intelectual de una obra o creación	Persona.	Acuerdos ambiguos sobre la titularidad de resultados (ej.: investigaciones).	Disputas legales, desincentivo para futuras colaboraciones.
	DEBILIDAD DE COMPROMISO	Falta de responsabilidad por las acciones o decisiones en proyectos llevados a cabo	Persona.	Prioridades institucionales cambiantes, falta de incentivos claros.	Abandono de iniciativas conjuntas o participación simbólica.
	DESALINEACIÓN DE OBJETIVOS	Los procesos no están sincronizados con los objetivos de la institución y con los de cada departamento o área funcional	Persona.	Falta de comunicación inicial, intereses divergentes entre instituciones.	Proyectos fragmentados, duplicación de esfuerzos, conflictos.
	DESIGUALDAD EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS	Diferencia en la distribución de bienes, ingresos y recursos entre instituciones, áreas, departamentos o direcciones	Persona.	Asimetrías de poder o capacidades técnicas/financieras entre instituciones.	Instituciones más débiles se marginan, reduciendo la diversidad de aportes.
	LIMITACIONES PRESUPUESTARIAS	Recursos financieros insuficientes para implementar lo planeado	Persona.	Dependencia de fondos temporales o externalizados.	Interrupción abrupta de proyectos colaborativos.
	PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN	Falta de entendimiento con las personas que nos rodean y por lo tanto no llega la información en forma adecuada en los distintos ámbitos	Persona.	Diferencias metodológicas entre sectores, falta de herramientas estandarizadas	Malentendidos, conflictos en la ejecución y baja productividad.
OE 4 - Implementar efectivamente la planificación en salud en el área asistencial, la logística y las áreas de apoyo al acto médico.	BRECHA DIGITAL EN USUARIOS	Desigualdad en el acceso, uso o impacto de las TIC entre grupos sociales	Persona.	Población con limitado acceso a internet o habilidades tecnológicas.	Exclusión de grupos vulnerables, aumento de inequidad en el acceso a salud.
	DEFICIENCIA EN LA COORDINACIÓN ENTRE ÁREAS	Dificultades para coordinar movimientos entre diferentes áreas	Persona.	Comunicación deficiente, ausencia de protocolos claros.	Duplicación de esfuerzos, retrasos en la atención integral.
	DEMORAS EN LA DISTRIBUCIÓN DE MEDICAMENTOS	Entrega no realizada en el lugar, día y horario acordados	Persona.	Rutas de transporte ineficientes, falta de coordinación con proveedores.	Pacientes sin acceso a terapias, empeoramiento de condiciones crónicas.
	ESCASEZ DE INSUMOS CRÍTICOS	Recursos limitados frente a necesidades ilimitadas	Persona.	Fallas en la logística de compras o priorización inadecuada.	Interrupciones en drogas o tratamientos urgentes.
	FALLO EN EQUIPOS MÉDICOS	Equipos averiados que no permiten su utilización	Sistema.	Mantenimiento preventivo deficiente, equipos obsoletos.	Interrupciones en procedimientos críticos.
	SOBRE CARGA DE TRABAJO	Las demandas del trabajo superan la capacidad de los profesionales para atenderlas	Persona.	Falta de planificación de turnos, aumento imprevisto de la demanda.	Agotamiento del personal, errores en diagnósticos o tratamientos.
OE 5 - Aplicar el concepto de Salud Digital en las RIISS.	BRECHA DIGITAL EN USUARIOS	Desigualdad en el acceso, uso o impacto de las TIC entre grupos sociales	Persona.	Población con limitado acceso a internet o habilidades tecnológicas.	Exclusión de grupos vulnerables, aumento de inequidad en el acceso a salud.
	BRECHAS DE CIBERSEGURIDAD	Acceso no autorizado a datos, aplicaciones, redes o dispositivos	Sistema	Sistemas obsoletos, falta de actualizaciones, errores humanos.	Perdida o filtración de datos sensibles, multas legales, daño reputacional.

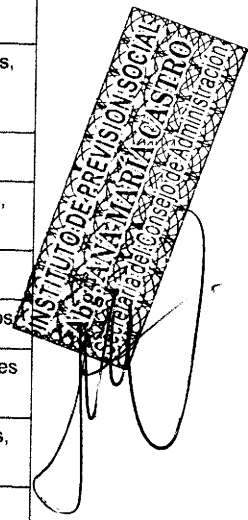
Daisy Cabral Roche
Mgtr. Daisy Cabral Roche
 Líder MECIP Dirección de Planificación
 Dpto. de Coordinación de Proyectos
 Instituto de Previsión Social

Julio César Franco
Lic. Julio César Franco
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



Q.F. Maria Dejesús Velázquez
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. Maria Dejesús Velázquez
 Analista - Dpto. de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad

Juan Carlos Frutos Acosta
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 66: Identificación de Riesgos - Objetivos Institucionales

Objetivo Institucional	Riesgos	Descripcion	Agente Generador	Causas	Efectos
	DESCONOCIMIENTO DE BENEFICIOS DE LA SALUD DIGITAL	Población y personal no comprenden las ventajas de la salud digital	Persona.	Falta de campañas de sensibilización y educación.	Baja adopción de tecnologías, resistencia al cambio.
	ESCASA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Personal no capacitado para manejar nuevas tecnologías	Persona.	Falta de programas de formación en salud digital, rotación alta de empleados.	Baja adopción de tecnologías, errores en el uso de sistemas.
	INCOMPATIBILIDAD DE SISTEMAS	Sistemas de información incapaces de compartir datos entre instituciones	Sistema	Sistemas digitales incompatibles entre instituciones de la RISS.	Fragmentación de datos clínicos, duplicación de exámenes, retrasos en diagnósticos.
	OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA	Equipos y sistemas que pierden relevancia y eficacia con el tiempo	Equipos	Avance rápido de la tecnología, falta de planificación a largo plazo	Sistemas incompatibles con nuevas demandas, vulnerabilidades críticas.
	RESISTENCIA AL CAMBIO TECNOLÓGICO	Reacción negativa ante la introducción de nuevas tecnologías	Persona.	Cultura organizacional rígida, falta de capacitación en nuevas herramientas.	Baja adopción de tecnologías, ineficiencia operativa.
OE 6 - Promover la implementación de líneas de cuidado por ciclo de vida.	DEFICIENCIA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN	Ausencia de un sistema para medir el progreso de los programas	Persona.	Ausencia de indicadores claros, sistemas de registro obsoletos	Imposibilidad de medir impacto o ajustar estrategias.
	DESIGUALDAD EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS	Diferencia en la distribución de bienes, ingresos y recursos entre instituciones, áreas, departamentos o direcciones	Persona.	Priorización sesgada hacia ciertos grupos. (ej: adultos mayores sobre adolescentes)	Inequidad en el acceso a servicios críticos para etapas menos visibles.
	ENDEMIAS	Aparición constante de una enfermedad en un área geográfica o grupo de población, aunque también puede referirse a una alta prevalencia crónica de una enfermedad en dicha área o grupo	Persona.	Carencia de protocolos.	Deterioro en la salud de los asegurados.
	ESPECULACIÓN	Acción de hacer conjeturas, hipótesis o reflexiones sobre algo sin un conocimiento suficiente o seguro y/o realizar operación comercial que se practica con mercancías, valores o efectos públicos, con ánimo de obtener lucro.	Persona.	Carencia de protocolos.	Deterioro en la salud de los asegurados.
	FINANCIAMIENTO INSOSTENIBLE	Situación en la que la Institución no puede pagar sus deudas	Persona	Dependencia de fondos temporales o asignaciones inflexibles	Interrupción de programas específicos (ej: planificación familiar para adultos jóvenes)
	FRAGMENTACIÓN EN LA ATENCIÓN	Falta de continuidad en la atención de salud entre diferentes etapas del ciclo de vida	Sistema	Falta de coordinación entre servicios para diferentes etapas ej: pediatría a medicina de adultos.	Brechas en la continuidad de cuidados, especialmente en transiciones.
	RESISTENCIA DEL PERSONAL	Oposición a cambios en el ámbito laboral	Persona.	Falta de capacitación o adaptación al enfoque del ciclo de vida.	Aplicación inconsistente de protocolos, baja calidad en la atención.
	SATURACIÓN DE SERVICIOS	Demanda asistencial supera la capacidad de proporcionar un servicio de calidad	Sistema	Alta demanda en ciertos ciclos (ej: maternidad, enfermedades crónicas en adultos mayores)	Lista de espera prolongadas, desgaste del personal.

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

Lic. Julio César Franco
Lic. Julio César Franco
 Director de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



Q.F. María Dejesús Velázquez
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. María Dejesús Velázquez
 Analista - Dpto. de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad



Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

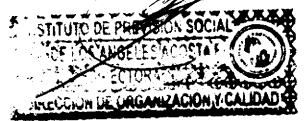
Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 66: Identificación de Riesgos - Objetivos Institucionales

Objetivo Institucional	Riesgos	Descripción	Agente Generador	Causas	Efectos
OE 7 - Brindar prestaciones económicas oportunamente a la población asegurada.	CAMBIOS NORMATIVOS	Modificaciones en las leyes, reglamentos o políticas que afectan los procedimientos	Persona.	Actualizaciones legales repentinas, falta de adaptación institucional.	Congelamiento de pagos hasta ajustar procesos, sanciones por incumplimiento.
	DESIGUALDAD EN ACCESO	Diferencia en la posibilidad de acceder a recursos, servicios o oportunidades entre comunidades o grupos sociales	Persona.	Barreras digitales (ej: falta de internet en zonas rurales), limitaciones físicas (discapacidad).	Exclusión de grupos vulnerables, aumento de la brecha social.
	DESINTERÉS	Falta de interés, elusión a lo solicitado.	Persona.	Recursos insuficientes, deficiencia en la gestión de la información y comunicación.	Pérdida de confianza, daño de imagen.
	ERROR	Idea, opinión o creencia falsa. Acción equivocada, o desobedecer una norma establecida. Concepto o juicio falso que proviene de una percepción inadecuada o ignorancia, también se llama error al obrar sin reflexión, sin inteligencia o acierto.	Persona.	Fallas en sistemas informáticos, datos desactualizados o incorrectos.	Pagos insuficientes o excesivos, pérdida de confianza y posibles demandas legales.
	FALLAS EN LA DIGITALIZACIÓN O SISTEMAS TECNOLÓGICOS	Tecnología desactualizada o ineficiente, problemas que impiden el correcto funcionamiento del sistema para realizar alguna operación	Persona.	Infraestructura obsoleta, ciberataques o cortes de energía	Paralización total o parcial de pagos, saturación de canales de atención.
	FRAUDE POR SUPLANTACIÓN DE IDENTIDAD	Delito de hacerse pasar por otra persona para obtener beneficios	Persona.	Sistemas de verificación débiles, colusión interna	Pérdida de recursos por pago a beneficiarios falsos, daño reputacional.
	INEXACTITUD	Presentar datos o estimaciones equivocadas, incompletas o desfiguradas.	Persona	Falta de cultura de Seguridad Social. Desconocimiento de la población sobre el seguro social.	Pérdida de confianza, daño de imagen.
	INSUFICIENCIA DE RECURSOS	Los recursos disponibles son escasos, disponibilidad presupuestaria no cubre todos los requerimientos institucionales.	Persona.	Presupuesto mal asignado, retrasos en aportes de empleadores.	Incumplimiento de plazos de pago, crisis de credibilidad institucional
OE 8 - Maximizar los ingresos financieros e inmobiliarios del fondo.	AUMENTO DE COSTOS OPERATIVOS	Incremento en los gastos de funcionamiento de la institución	Persona.	Mantenimiento imprevisto de inmuebles, inflación en materiales /servicios	Reducción del margen de ganancia, disminución del flujo de caja.
	CAIDA EN EL MERCADO INMOBILIARIO	Disminución de los precios de las propiedades debido a baja demanda o exceso de oferta	Entorno	Sobre oferta de propiedades, recesión económica, aumento de tasas hipotecarias.	Disminución del valor de propiedades, vacancia prolongada en alquileres.
	CAMBIOS REGULATORIOS	Modificaciones en las leyes, regulaciones o políticas gubernamentales	Entorno	Nuevas leyes fiscales (ej: impuestos a ganancias de capital), restricciones a la inversión extranjera.	Reducción de rentabilidad neta, limitación de oportunidades de inversión.
	GESTION INEFICIENTE DE ACTIVOS	Falta de capacidad para realizar tareas de manera adecuada	Persona.	Falta de profesionalismo en administración, tecnología obsoleta.	Baja rentabilidad de propiedades, pérdida de oportunidades de inversión.
	RIESGO DE LIQUIDEZ	Incapacidad para hacer frente a los compromisos de pago a corto plazo	Persona.	Activos ilíquidos (ej.: propiedades en mercados lentos) retiro masivo de inversionistas.	Incapacidad para cubrir obligaciones. Venta forzada de activos a precios bajos.

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

Lic. **Julio César Franco**
Director
Dirección de Planificación
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. María Inés Velázquez
Analista - Dpto. de Procesos
Dirección de Organización y Calidad

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

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
 CAB. 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 66: Identificación de Riesgos - Objetivos Institucionales

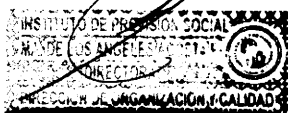
Objetivo Institucional	Riesgos	Descripción	Agente Generador	Causas	Efectos
OE 9 - Impulsar reformas legales para el financiamiento de las prestaciones económicas otorgadas equilibradamente entre el esfuerzo contributivo de los aportantes y los beneficios recibidos.	CONFLICTO	Situación de desacuerdo u oposición constante entre personas.	Entorno.	Normativas reglamentarias.	Daño de imagen
	DESBALANCE EN EL MODELO DE FINANCIAMIENTO	Situación en la que los ingresos y los gastos de la institución no están equilibrados	Persona.	Cálculos actuariales incorrectos, subestimación de variables económicas (ej: inflación, desempleo)	Insostenibilidad del sistema: déficit o sobrecarga para aportantes, crisis de confianza en el sistema.
	DESCOORDINACIÓN	No se articulan las acciones de las distintas áreas que deben realizar los trabajos de investigación, planificación, desarrollo, implementación y seguimiento de las gestiones inherentes a las áreas	Persona.	Recursos insuficientes, deficiencia en la gestión de la información y comunicación.	Pérdida de confianza, daño de imagen.
	DESIGUALDAD EN ACCESO	Diferencia en la posibilidad de acceder a recursos, servicios o oportunidades entre comunidades o grupos sociales	Persona.	Diseño que excluya a grupos vulnerables (ej: trabajadores informales) criterios rígidos de estabilidad.	Aumento de la pobreza y exclusión social, deslegitimación del sistema.
	INSEGURIDAD JURÍDICA	Falta de claridad, previsibilidad y estabilidad en el marco legal de la institución	Persona.	Ambigüedad en las leyes reformadas, contradicciones con normativas vigentes.	Litigios masivos, paralización de la implementación por recursos judiciales.
	INSOSTENIBILIDAD	Situación en la que un sistema no puede mantener su estado actual o su ritmo de funcionamiento indefinidamente	Persona.	Cambios demográficos (ej: envejecimiento poblacional)	Quiebra del sistema de prestaciones, necesidad de reformas constantes.
	Incidencia negativa en la economía	Cualquier evento, factor o política que tenga un efecto perjudicial en el desempeño general de la economía	Entorno	Aumento de costos laborales que desincentiven la formalización, reducción del consumo por mayores retenciones	Aumento del desempleo o informalidad, desaceleración económica.
	PECULADO O DESVIO 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.	Persona	Normativas reglamentarias, recursos insuficientes.	Pérdidas económicas, daño de imagen.
	RECHAZO SOCIAL	Oposición o insatisfacción que un sector de la población o la ciudadanía en general expresa hacia políticas, acciones o decisiones	Persona.	Percepción de injusticia (ej: aumento de aportes sin mejoras en beneficios), falta de claridad en la comunicación	Protestas o movilizaciones, evasión de aportes o informalidad laboral.
	RESISTENCIA POLÍTICA DE GRUPOS	Oposición o impedimento que actores políticos o grupos con intereses específicos pueden ejercer frente a iniciativas, políticas o decisiones	Persona.	Oposición de partidos, sindicatos o empleadores que perciban pérdida de beneficios, lobby de sectores privilegiados.	Bloqueo de las reformas.

Elaborado por: Deisy Elizabeth Cabral Roche

Fecha de elaboración: 19/05/2026

Deisy Elizabeth Cabral Roche
 Mg. Deisy Cabral Roche
 Líder ME - Dirección de Planificación
 Dpto. de Coordinación de Proyectos
 Instituto de Previsión Social

Lic. Julio César Franco
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



Q.F. María Dejesús Velázquez
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
 Q.F. María Dejesús Velázquez
 Analista - Dpto. de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad

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



[Handwritten signature]


Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

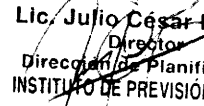
Componente: Control de la Planificación

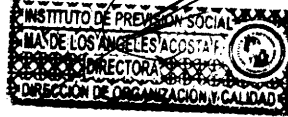
Principio: Identificación y evaluación de riesgos


Formato 66: Identificación de Riesgos - Objetivos Institucionales

Objetivo Institucional	Riesgos	Descripcion	Agente Generador	Causas	Efectos
Co-Elaborado por: Maria Dejesus Velazquez Ayala			Fecha de co-elaboración: 20/05/2026		
Revisado por: Julio Cesar Franco Baez			Fecha de revisión: 21/05/2026		
Aprobado por: Maria De Los Angeles Acosta Faranda			Fecha de aprobación: 22/05/2026		


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


Lic. Julio César Franco
Director
Dirección de Planificación
INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL




INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Q.F. Maria Dejesus Velazquez
Analista - Dpto. de Procesos
Dirección de Organización y Calidad



Resolución C.A. - Página Web IPS

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

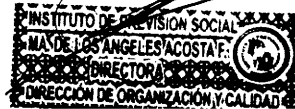
Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 71: Calificación y Evaluación de Riesgos - Objetivos Institucionales

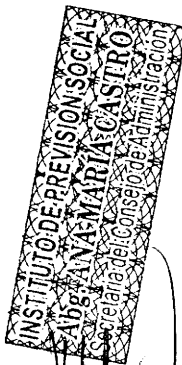
Objetivos Institucionales	Riesgos	Probabilidad	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de Respuesta
OE 1 - Estructurar la Red Integrada e Integral de Servicios Salud, con enfoque preventivo, incluyendo la promoción de la salud.	BAJA PRIORIZACIÓN DEL ENFOQUE PREVENTIVO	2- MEDIA	20- GRAVE	40	Alto	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	ESCASA PARTICIPACIÓN DE LA POBLACIÓN	2- MEDIA	5- LEVE	10	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	LIMITACIONES PRESUPUESTARIAS	3- ALTA	20- GRAVE	60	Alto	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	PLANIFICACIÓN INSUFICIENTE	2- MEDIA	20- GRAVE	40	Alto	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA GESTIÓN	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
OE 10 - Promover el trabajo integrado, para la implementación de la Política Institucional del Adulto Mayor 2021/2030, en todas las dependencias del IPS.	Brechas en accesibilidad y enfoque inclusivo	1- BAJA	5- LEVE	5	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	DEFICIENCIA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	DESCOORDINACIÓN	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	ESCASA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	ESPECULACIÓN	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	EXCLUSIÓN	1- BAJA	5- LEVE	5	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	INSUFICIENCIA DE RECURSOS	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA GESTIÓN	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	SATURACIÓN DE SERVICIOS	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	AUSENCIA DE RECURSOS ESPECIFICOS	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
OE 11 - Fortalecer el direccionamiento estratégico institucional basados en la planificación, la gestión por procesos y el ambiente de control interno.	BUROCRACIA	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	DEBILIDAD DE COMPROMISO	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo


Mgr. Daisy Cabral Roche
 Líder MECIP Dirección de Planificación
 Dpto. de Coordinación de Proyectos
 Instituto de Previsión Social

Lic. Julio César Franco
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. María Dejesús Velázquez
 Analista - Dpto. de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad



Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

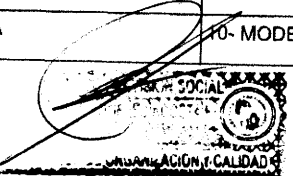
Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 71: Calificación y Evaluación de Riesgos - Objetivos Institucionales

Objetivos Institucionales	Riesgos	Probabilidad	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de Respuesta
	DEFICIENTE DISEÑO DE INDICADORES	1- BAJA	10- MODERADO	10	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	DESALINEACIÓN DE OBJETIVOS	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	Debilidades en el control interno	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	INCUMPLIMIENTO	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	INDICADORES DE MEDICIÓN POCO CLARO	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA GESTIÓN	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
OE 12- Lograr un sistema de abastecimiento de bienes y servicios oportuno y eficiente.	Baja calidad de materiales o mano de obra	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	COHECHO	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	DEMORA	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	DEMORA EN SALUD	1- BAJA	10- MODERADO	10	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	DESPILFARRO	3- ALTA	20- GRAVE	60	Alto	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	INEFICIENCIA	3- ALTA	20- GRAVE	60	Alto	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	RECHAZO SOCIAL	3- ALTA	10- MODERADO	30	Medio	Prevenir el riesgo
OE 13 - Mejorar las políticas del talento humano vigentes.	SOBRECOSTO	2- MEDIA	5- LEVE	10	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	AUMENTO DE COSTOS OPERATIVOS	2- MEDIA	5- LEVE	10	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	AUSENTISMO	1- BAJA	10- MODERADO	10	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	Baja retención de talento	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	DEFICIENCIA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	DESALINEACIÓN DE OBJETIVOS	3- ALTA	20- GRAVE	60	Alto	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	DESIDIA	1- BAJA	10- MODERADO	10	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo

Signature
Mgr. Delsy Cabral Roche
 Líder MECIP Dirección de Planificación
 Dpto. de Coordinación de Proyectos
 Instituto de Previsión Social

Lic. Julio César Franco
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. María Dejesús Velázquez
 Analista - Dpto. de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad

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

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

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

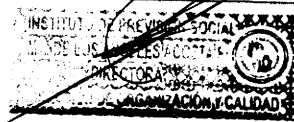
Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 71: Calificación y Evaluación de Riesgos - Objetivos Institucionales

Objetivos Institucionales	Riesgos	Probabilidad	Impacto	Calificacion	Evaluacion	Medidas de Respuesta
	DESIGUALDAD EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	EXCLUSIÓN	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	INCUMPLIMIENTO	1- BAJA	5- LEVE	5	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	INSEGURIDAD JURÍDICA	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA GESTIÓN	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	SOBRE CARGA DE TRABAJO	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
OE 14 -Innovar las tecnologías de información, comunicación y ciberseguridad.	BRECHA DIGITAL EN USUARIOS	1- BAJA	10- MODERADO	10	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	BRECHAS DE CIBERSEGURIDAD	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	DESALINEACIÓN DE OBJETIVOS	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	ESCASA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	Fallas en la integración de sistemas	1- BAJA	10- MODERADO	10	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	Fallas técnicas recurrentes	1- BAJA	5- LEVE	5	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	Liderazgo comprometido	2- MEDIA	5- LEVE	10	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	RESISTENCIA AL CAMBIO TECNOLÓGICO	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	SOBRECOSTO	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
OE 15- Promover Calidad en todos los proyectos de infraestructura física, mantenimiento edilicio y de los equipamientos de la Institución actuales y futuros.	ACCIDENTES	2- MEDIA	20- GRAVE	40	Alto	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	Baja calidad de materiales o mano de obra	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	Escaso mantenimiento preventivo	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	INSUFICIENCIA DE RECURSOS	1- BAJA	10- MODERADO	10	Bajo	Aceptar el riesgo

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

Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



Q.F. María Djesús Velázquez
 Analista Opto. de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad

Lic. Juan Carlos Frutos Acosta
 Gerente
 Gerencia de Desarrollo y Tecnología

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
 SUPLENTE MARIA CASTRO
 Secretario de la Comisión de Administración

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

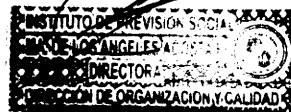
Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 71: Calificación y Evaluación de Riesgos - Objetivos Institucionales

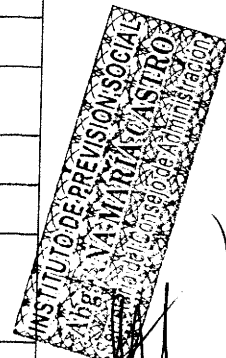
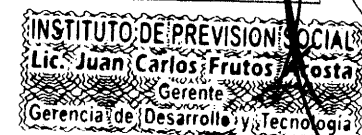
Objetivos Institucionales	Riesgos	Probabilidad	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de Respuesta
OE 16 - Asegurar el uso eficiente de los recursos institucionales.	Impacto ambiental no mitigado	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	Incumplimiento de normas técnicas o legales	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	BRECHA DIGITAL EN USUARIOS	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	CONFLICTO	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	Compra innecesaria	2- MEDIA	20- GRAVE	40	Alto	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	Corrupción o mal manejo de recursos	3- ALTA	20- GRAVE	60	Alto	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	DESCOORDINACIÓN	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	Desviación presupuestaria	3- ALTA	20- GRAVE	60	Alto	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	EVASIÓN	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	IRREGULARIDADES	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	Impacto ambiental no mitigado	1- BAJA	10- MODERADO	10	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	Malversación	3- ALTA	20- GRAVE	60	Alto	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	Subutilización de talento humano	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
OE 2 - Garantizar la sostenibilidad del sistema de salud para la cobertura de servicios con calidad de forma oportuna.	BAJA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS	2- MEDIA	20- GRAVE	40	Alto	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	DÉFICIT FINANCIERO	2- MEDIA	20- GRAVE	40	Alto	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	FALLAS EN LA DIGITALIZACIÓN O SISTEMAS TECNOLÓGICOS	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo

Griffith
Mgr. Delsy Cabral Roche
 Líder MECIP Dirección de Planificación
 Dpto. de Coordinación de Proyectos
 Instituto de Previsión Social

Julio César Franco
Lic. Julio César Franco
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



Q.F. Maria Dejesús Velázquez
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. Maria Dejesús Velázquez
 Analista - Dpto. de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad



Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

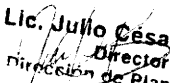
Componente: Control de la Planificación

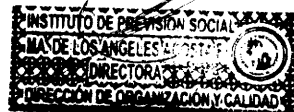
Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 71: Calificación y Evaluación de Riesgos - Objetivos Institucionales

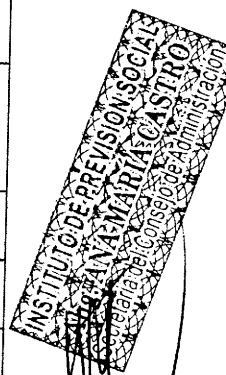
Objetivos Institucionales	Riesgos	Probabilidad	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de Respuesta
OE 3 - Promover la articulación intersectorial e interinstitucional para la optimización de los recursos, la docencia e investigación.	FRAUDE POR SUPLANTACIÓN DE IDENTIDAD	2- MEDIA	20- GRAVE	40	Alto	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	CONFLICTOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	DEBILIDAD DE COMPROMISO	3- ALTA	20- GRAVE	60	Alto	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	DESALINEACIÓN DE OBJETIVOS	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	DESIGUALDAD EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS	3- ALTA	10- MODERADO	30	Medio	Prevenir el riesgo
	LIMITACIONES PRESUPUESTARIAS	3- ALTA	20- GRAVE	60	Alto	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN	3- ALTA	20- GRAVE	60	Alto	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
OE 4 - Implementar efectivamente la planificación en salud en el área asistencial, la logística y las áreas de apoyo al acto médico.	BRECHA DIGITAL EN USUARIOS	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	DEFICIENCIA EN LA COORDINACIÓN ENTRE ÁREAS	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	DEMORAS EN LA DISTRIBUCIÓN DE MEDICAMENTOS	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	ESCASEZ DE INSUMOS CRÍTICOS	3- ALTA	20- GRAVE	60	Alto	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	FALLO EN EQUIPOS MÉDICOS	3- ALTA	20- GRAVE	60	Alto	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	SOBRE CARGA DE TRABAJO	3- ALTA	20- GRAVE	60	Alto	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
OE 5 - Aplicar el concepto de Salud Digital en las RISS.	BRECHA DIGITAL EN USUARIOS	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	BRECHAS DE CIBERSEGURIDAD	1- BAJA	5- LEVE	5	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo


Mgr. Delsy Cabral Roche
 Líder MECIP Dirección de Planificación
 Dpto. de Coordinación de Proyectos
 Instituto de Previsión Social


Lic. Julio César Franco
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. María Dejesús Velázquez
 Analista - Dpto. de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad



Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

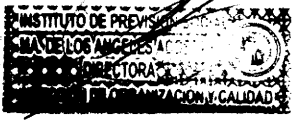
Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 71: Calificación y Evaluación de Riesgos - Objetivos Institucionales

Objetivos Institucionales	Riesgos	Probabilidad	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de Respuesta
	DESCONOCIMIENTO DE BENEFICIOS DE LA SALUD DIGITAL	1- BAJA	5- LEVE	5	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	ESCALA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	1- BAJA	5- LEVE	5	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	INCOMPATIBILIDAD DE SISTEMAS	2- MEDIA	20- GRAVE	40	Alto	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA	1- BAJA	5- LEVE	5	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
OE 6 - Promover la implementación de líneas de cuidado por ciclo de vida.	RESISTENCIA AL CAMBIO TECNOLÓGICO	1- BAJA	5- LEVE	5	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	DEFICIENCIA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN	3- ALTA	5- LEVE	15	Medio	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	DESIGUALDAD EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS	1- BAJA	5- LEVE	5	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	ENDEMIAS	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	ESPECULACIÓN	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	FINANCIAMIENTO INSOSTENIBLE	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	FRAGMENTACIÓN EN LA ATENCIÓN	2- MEDIA	20- GRAVE	40	Alto	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	RESISTENCIA DEL PERSONAL	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	SATURACIÓN DE SERVICIOS	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	CAMBIOS NORMATIVOS	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	DESIGUALDAD EN ACCESO	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	DESINTERÉS	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	OE 7 - Brindar prestaciones económicas oportunamente a la población asegurada.	ERROR	1- BAJA	5- LEVE	5	Bajo
FALLAS EN LA DIGITALIZACIÓN O SISTEMAS TECNOLÓGICOS		2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
FRAUDE POR SUPLANTACIÓN DE IDENTIDAD		2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo

Mano firmada
Mgr. Detsy Cabral Roche
 Líder MECIP Dirección de Planificación
 Dpto. de Coordinación de Proyectos
 Instituto de Previsión Social

Lic. Julio César
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. María Dejesús Velázquez
 Analista - Dpto. de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. ANA MARÍA CASTRO
 Gerente
 Gerencia de Administración

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 71: Calificación y Evaluación de Riesgos - Objetivos Institucionales

Objetivos Institucionales	Riesgos	Probabilidad	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de Respuesta
OE 8 - Maximizar los ingresos financieros e inmobiliarios del fondo.	INEXACTITUD	1- BAJA	5- LEVE	5	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	INSUFICIENCIA DE RECURSOS	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	AUMENTO DE COSTOS OPERATIVOS	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	CAIDA EN EL MERCADO INMOBILIARIO	1- BAJA	5- LEVE	5	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	CAMBIOS REGULATORIOS	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	GESTION INEFICIENTE DE ACTIVOS	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	RIESGO DE LIQUIDEZ	3- ALTA	20- GRAVE	60	Alto	Prevenir el riesgo
OE 9 - Impulsar reformas legales para el financiamiento de las prestaciones económicas otorgadas equilibradamente entre el esfuerzo contributivo de los aportantes y los beneficios recibidos.	CONFLICTO	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución Prevenir el riesgo
	DESBALANCE EN EL MODELO DE FINANCIAMIENTO	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	DESCOORDINACIÓN	1- BAJA	5- LEVE	5	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	DESIGUALDAD EN ACCESO	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	INSEGURIDAD JURÍDICA	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	INSOSTENIBILIDAD	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	Incidencia negativa en la economía	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	PECULADO O DESVIO DE RECURSOS	1- BAJA	10- MODERADO	10	Bajo	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	RECHAZO SOCIAL	2- MEDIA	10- MODERADO	20	Medio	Prevenir el riesgo
	RESISTENCIA POLÍTICA DE GRUPOS	3- ALTA	20- GRAVE	60	Alto	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución

Elaborado por: Deisy Elizabeth Cabral Roche

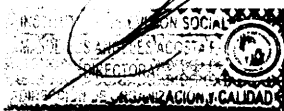
Co-Elaborado por: Maria Dejesus Velazquez Ayala

Fecha de elaboración: 19/05/2026

Fecha de co-elaboración: 20/05/2026

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

Lic. Julio César Franco
Director
Dirección de Planificación
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. Maria Dejesus Velazquez
Analista - Dpto. de Procesos
Dirección de Organización y Calidad

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

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Abg. YVAMARÍA CASTRO
Secretaria del Consejo de Administración


Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

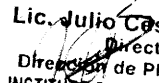
Componente: Control de la Planificación

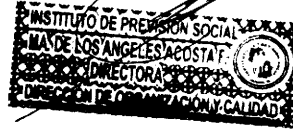
Principio: Identificación y evaluación de riesgos

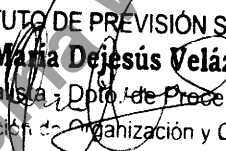
Formato 71: Calificación y Evaluación de Riesgos - Objetivos Institucionales

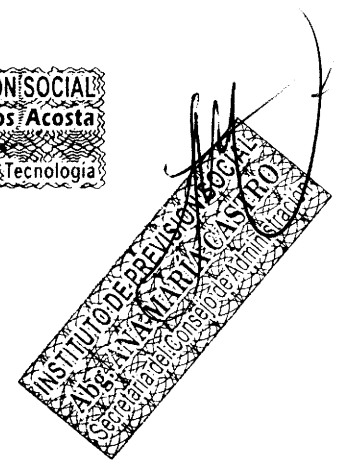
Objetivos Institucionales	Riesgos	Probabilidad	Impacto	Calificacion	Evaluacion	Medidas de Respuesta
Revisado por: Julio Cesar Franco Baez				Fecha de revisión: 21/05/2026		
Aprobado por: Maria De Los Angeles Acosta Faranda				Fecha de aprobación: 22/05/2026		


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


Lic. Julio Cesar Franco
Director
Dirección de Planificación
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL




INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. Maria Dejesús Velázquez
Analista Dpto. de Procesos
Dirección de Organización y Calidad



Resolución C.A. - Page Web IPS

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

Principio: Identificación y evaluación de riesgos

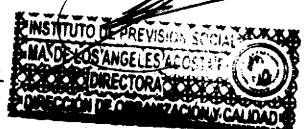
Formato 76: Ponderación Objetivos Institucionales y Riesgos

Ponderación Objetivos Institucionales

Objetivo Institucional	Ponderación
OE 1 - Estructurar la Red Integrada e Integral de Servicios Salud, con enfoque preventivo, incluyendo la promoción de la salud.	11 %
OE 2 - Garantizar la sostenibilidad del sistema de salud para la cobertura de servicios con calidad de forma oportuna.	7 %
OE 4 - Implementar efectivamente la planificación en salud en el área asistencial, la logística y las áreas de apoyo al acto médico.	5 %
OE 5 - Aplicar el concepto de Salud Digital en las RISS.	9 %
OE 6 - Promover la implementación de líneas de cuidado por ciclo de vida.	10 %
OE 3 - Promover la articulación intersectorial e interinstitucional para la optimización de los recursos, la docencia e investigación.	8 %
OE 7 - Brindar prestaciones económicas oportunamente a la población asegurada.	10 %
OE 8 - Maximizar los ingresos financieros e inmobiliarios del fondo.	3 %
OE 9 - Impulsar reformas legales para el financiamiento de las prestaciones económicas otorgadas equilibradamente entre el esfuerzo contributivo de los aportantes y los beneficios recibidos.	4 %
OE 10 - Promover el trabajo integrado, para la implementación de la Política Institucional del Adulto Mayor 2021/2030, en todas las dependencias del IPS.	5 %
OE 11 - Fortalecer el direccionamiento estratégico institucional basados en la planificación, la gestión por procesos y el ambiente de control interno.	3 %
OE 12- Lograr un sistema de abastecimiento de bienes y servicios oportuno y eficiente.	5 %
OE 13 - Mejorar las políticas del talento humano vigentes.	7 %
OE 14 -Innovar las tecnologías de información, comunicación y ciber-seguridad.	3 %
OE 15- Promover Calidad en todos los proyectos de infraestructura física, mantenimiento edilicio y de los equipamientos de la Institución actuales y futuros.	4 %
OE 16 - Asegurar el uso eficiente de los recursos institucionales.	6 %

[Firma]
Mgr. Delsy Cabral Roche
 Líder MECIP Dirección de Planificación
 Dpto. de Coordinación de Proyectos
 Instituto de Previsión Social

Lic. Julio César Fra.
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



Ponderación Riesgos

Riesgo	Ponderación
ACCIDENTES	1.00 %
AUSENTISMO	2.00 %
COHECHO	1.00 %
CONFLICTO	1.00 %
DEMORA	1.00 %
DESPILFARRO	1.00 %
ERROR	1.00 %
ESPECULACIÓN	1.00 %
EVASIÓN	1.00 %
EXCLUSIÓN	1.00 %
INCUMPLIMIENTO	2.00 %
INEXACTITUD	1.00 %
IRREGULARIDADES	1.00 %
PECULADO O DESVIO DE RECURSOS	1.00 %
DESINTERÉS	1.00 %
LIMITACIONES PRESUPUESTARIAS	2.00 %
DESIDIA	1.00 %
DEMORA EN SALUD	1.00 %
DEFICIENTE DISEÑO DE INDICADORES	2.00 %
INEFICIENCIA	1.00 %

Q. E. María Dejesús Velázquez
 Analista / Dpto. de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad



Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

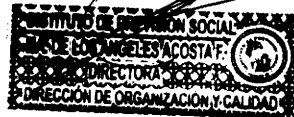
Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 86: Mapa de Riesgos - Objetivos Institucionales

Riesgo	Descripción	Total Puntaje Riesgo	Priorización de Riesgo
LIMITACIONES PRESUPUESTARIAS	Recursos financieros insuficientes para implementar lo planeado	0,23	1
PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN	Falta de entendimiento con las personas que nos rodean y por lo tanto no llega la información en forma adecuada en los distintos ámbitos	0,11	2
RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA GESTIÓN	Rechazo a nuevos enfoques a implementar en la Institución y/o actitud negativa en cambios y métodos de trabajo	0,1	3
SOBRE CARGA DE TRABAJO	Las demandas del trabajo superan la capacidad de los profesionales para atenderlas	0,09	4
SATURACIÓN DE SERVICIOS	Demanda asistencial supera la capacidad de proporcionar un servicio de calidad	0,09	5
DESIGUALDAD EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS	Diferencia en la distribución de bienes, ingresos y recursos entre instituciones, áreas, departamentos o direcciones	0,09	6
DEFICIENCIA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN	Ausencia de un sistema para medir el progreso de los programas	0,08	7
DESALINEACIÓN DE OBJETIVOS	Los procesos no están sincronizados con los objetivos de la institución y con los de cada departamento o área funcional	0,08	8
INSUFICIENCIA DE RECURSOS	Los recursos disponibles son escasos, disponibilidad presupuestaria no cubre todos los requerimientos institucionales.	0,07	9
Corrupción o mal manejo de recursos	Posibles irregularidades en la gestión de los recursos institucionales	0,07	10
DEBILIDAD DE COMPROMISO	Falta de responsabilidad por las acciones o decisiones en proyectos llevados a cabo	0,06	11
BAJA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Uso inadecuado de recursos como medicamentos, insumos, equipos y otros recursos	0,06	12
FRAUDE POR SUPLANTACIÓN DE IDENTIDAD	Delito de hacerse pasar por otra persona para obtener beneficios	0,05	13
Compra innecesaria	Adquisición de bienes o servicios que no son necesarios	0,05	14
RESISTENCIA DEL PERSONAL	Oposición a cambios en el ámbito laboral	0,04	15
PLANIFICACIÓN INSUFICIENTE	Falta de un proceso de planificación integral, claro y bien estructurado para el diseño, desarrollo y monitoreo de las actividades	0,04	16
BAJA PRIORIZACIÓN DEL ENFOQUE PREVENTIVO	Tendencia a destinar recursos insuficientes, atención y esfuerzos a estrategias proactivas de prevención de problemas, riesgos o incidentes.	0,04	17
Malversación	Apropiación indebida de dinero o bienes públicos por parte de una persona con un cargo público	0,04	18
INCOMPATIBILIDAD DE SISTEMAS	Sistemas de información incapaces de compartir datos entre instituciones	0,04	19
FRAGMENTACIÓN EN LA ATENCIÓN	Falta de continuidad en la atención de salud entre diferentes etapas del ciclo de vida	0,04	20
ESCALA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Personal no capacitado para manejar nuevas tecnologías	0,04	21
Desviación presupuestaria	Diferencia entre los ingresos o gastos reales y los planificados en un determinado periodo	0,04	22
Baja retención de talento	Pérdida de funcionarios más talentosos y capacitados	0,03	23
DESIGUALDAD EN ACCESO	Diferencia en la posibilidad de acceder a recursos, servicios o oportunidades entre comunidades o grupos sociales	0,03	24
DESPILFARRO	Gastar mucho dinero u otra cosa innecesaria o imprudentemente.	0,03	25
DÉFICIT FINANCIERO	Falta de recursos para mantener la operatividad del sistema	0,03	26
ESCAZOS DE INSUMOS CRÍTICOS	Recursos limitados frente a necesidades ilimitadas	0,03	27

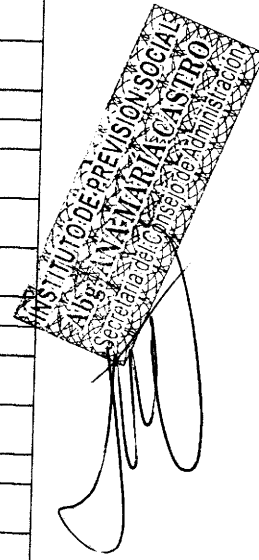

Mgtr. Deisy Cabral Roche
 Líder MECIP Dirección de Planificación
 Dpto. de Coordinación de Proyectos
 Instituto de Previsión Social


Lic. Julio César Franco
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. María de Jesús Velázquez
 Analista - Dpto. de Procesos
 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

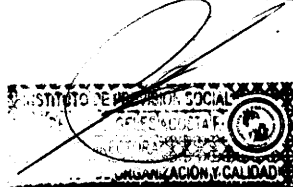
Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 86: Mapa de Riesgos - Objetivos Institucionales

Riesgo	Descripción	Total Puntaje Riesgo	Priorización de Riesgo
ESPECULACIÓN	Acción de hacer conjeturas, hipótesis o reflexiones sobre algo sin un conocimiento suficiente o seguro y/o realizar operación comercial que se practica con mercancías, valores o efectos públicos, con ánimo de obtener lucro.	0,03	28
FALLAS EN LA DIGITALIZACIÓN O SISTEMAS TECNOLÓGICOS	Tecnología desactualizada o ineficiente, problemas que impiden el correcto funcionamiento del sistema para realizar alguna operación	0,03	29
FALLO EN EQUIPOS MÉDICOS	Equipos averiados que no permiten su utilización	0,03	30
INEFICIENCIA	Incapacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.	0,03	31
OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA	Equipos y sistemas que pierden relevancia y eficacia con el tiempo	0,03	32
RECHAZO SOCIAL	Oposición o insatisfacción que un sector de la población o la ciudadanía en general expresa hacia políticas, acciones o decisiones	0,03	33
DESCOORDINACIÓN	No se articulan las acciones de las distintas áreas que deben realizar los trabajos de investigación, planificación, desarrollo, implementación y seguimiento de las gestiones inherentes a las áreas	0,02	34
FINANCIAMIENTO INSOSTENIBLE	Situación en la que la Institución no puede pagar sus deudas	0,02	35
DESINTERÉS	Falta de interés, elusión a lo solicitado.	0,02	36
CAMBIOS NORMATIVOS	Modificaciones en las leyes, reglamentos o políticas que afectan los procedimientos	0,02	37
Baja calidad de materiales o mano de obra	Ejecución de obras con errores que afectan su calidad	0,02	38
ACCIDENTES	Suceso imprevisto, generalmente negativo, que altera la marcha normal de las cosas.	0,02	39
CONFLICTO	Situación de desacuerdo u oposición constante entre personas.	0,02	40
INSEGURIDAD JURÍDICA	Falta de claridad, previsibilidad y estabilidad en el marco legal de la institución	0,02	41
INCUMPLIMIENTO	No realizar aquello a que se está obligado.	0,02	42
AUMENTO DE COSTOS OPERATIVOS	Incremento en los gastos de funcionamiento de la institución	0,02	43
RESISTENCIA AL CAMBIO TECNOLÓGICO	Reacción negativa ante la introducción de nuevas tecnologías	0,02	44
RESISTENCIA POLÍTICA DE GRUPOS	Oposición o impedimento que actores políticos o grupos con intereses específicos pueden ejercer frente a iniciativas, políticas o decisiones	0,02	45
SOBRECOSTO	Gastos adicionales no previstos en el presupuesto del proyecto	0,02	46
ENDEMIAS	Aparición constante de una enfermedad en un área geográfica o grupo de población, aunque también puede referirse a una alta prevalencia crónica de una enfermedad en dicha área o grupo	0,02	47
Escaso mantenimiento preventivo	Falta de revisiones y cuidados regulares de equipos o infraestructura	0,02	48
RIESGO DE LIQUIDEZ	Incapacidad para hacer frente a los compromisos de pago a corto plazo	0,02	49
EVASIÓN	Incumplir total o parcialmente con el pago de los aportes que corresponda legalmente pagar.	0,01	50
Debilidades en el control interno	Problemas o deficiencias que impiden que los controles internos funcionen de manera adecuada	0,01	51
ERROR	Idea, opinión o creencia falsa. Acción equivocada, o desobedecer una norma establecida. Concepto o juicio falso que proviene de una percepción inadecuada o ignorancia, también se llama error al obrar sin reflexión, sin inteligencia o acierto.	0,01	52

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

Julio César Franco
Lic. Julio César Franco
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



María Dejesus Velázquez
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. María Dejesus Velázquez
 Analista - Dpto. de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad

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

Alberto Martínez Castro
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
 Gerente
 Gerencia de Organización y Calidad

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

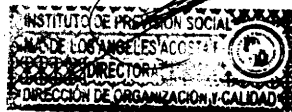
Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 86: Mapa de Riesgos - Objetivos Institucionales

Riesgo	Descripción	Total Puntaje Riesgo	Priorización de Riesgo
COHECHO	Aceptar dinero, otra utilidad y/o promesas remuneratorias por parte de un funcionario público a cambio de retardar u omitir un acto que corresponda a su cargo, ejecutar uno contrario a sus deberes oficiales, ejecutar actos en el desempeño de sus funciones, o dar información sobre asuntos sometidos a su conocimiento. Las personas que realizan los ofrecimientos anteriormente descritos también incurrir en cohecho.	0,01	53
ESCASA PARTICIPACIÓN DE LA POBLACIÓN	Baja participación de la población en programas preventivos y educativos	0,01	54
AUSENTISMO	No asistir al trabajo u otro lugar de asistencia obligatoria.	0,01	55
EXCLUSIÓN	Negar la posibilidad de cierta cosa. Quitar a una persona o cosa del lugar en el que le correspondería estar o figurar.	0,01	56
AUSENCIA DE RECURSOS ESPECIFICOS	Escasez de recursos específicos para realizar una tarea o actividad	0,01	57
CAMBIOS REGULATORIOS	Modificaciones en las leyes, regulaciones o políticas gubernamentales	0,01	58
GESTION INEFICIENTE DE ACTIVOS	Falta de capacidad para realizar tareas de manera adecuada	0,01	59
INEXACTITUD	Presentar datos o estimaciones equivocadas, incompletas o desfiguradas.	0,01	60
INSOSTENIBILIDAD	Situación en la que un sistema no puede mantener su estado actual o su ritmo de funcionamiento indefinidamente	0,01	61
IRREGULARIDADES	Actos malintencionados por parte de uno o más individuos de la administración o funcionarios.	0,01	62
BUROCRACIA	Acumulación excesiva de trámites y formalidades administrativa que entorpecen el desempeño de las actividades	0,01	63
BRECHAS DE CIBERSEGURIDAD	Acceso no autorizado a datos, aplicaciones, redes o dispositivos	0,01	64
DEFICIENTE DISEÑO DE INDICADORES	Diseñar indicadores no medibles o no representativos.	0,01	65
DEMORA	Tardanza en el cumplimiento de algo.	0,01	66
DEMORA EN SALUD	Tardanza en la prestación de servicios de salud.	0,01	67
DEMORAS EN LA DISTRIBUCIÓN DE MEDICAMENTOS	Entrega no realizada en el lugar, día y horario acordados	0,01	68
DEFICIENCIA EN LA COORDINACIÓN ENTRE ÁREAS	Dificultades para coordinar movimientos entre diferentes áreas	0,01	69
DESBALANCE EN EL MODELO DE FINANCIAMIENTO	Situación en la que los ingresos y los gastos de la institución no están equilibrados	0,01	70
DESIDIA	Falta de ganas, de interés o de cuidado al hacer una cosa	0,01	71
Subutilización de talento humano	No se utiliza de manera eficiente la experiencia, habilidades o creatividad de un trabajador	0,01	72
INDICADORES DE MEDICIÓN POCO CLARO	Ausencia de mediciones precisas para evaluar el progreso del trabajo	0	73
PECULADO O DESVIO 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.	0	74
CAIDA EN EL MERCADO INMOBILIARIO	Disminución de los precios de las propiedades debido a baja demanda o exceso de oferta	0	75
DESCONOCIMIENTO DE BENEFICIOS DE LA SALUD DIGITAL	Población y personal no comprenden las ventajas de la salud digital.	0	76


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


Lic. Julio César Franco
Director
Dirección de Planificación
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. María Dejesús Velázquez
Analista - Dpto. de Procesos
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 86: Mapa de Riesgos - Objetivos Institucionales

Riesgo	Descripción	Total Puntaje Riesgo	Priorización de Riesgo
Brechas en accesibilidad y enfoque inclusivo	Desigualdades que impiden que todas las personas puedan acceder a los mismos espacios, productos y servicios	0	77
BRECHA DIGITAL EN USUARIOS	Desigualdad en el acceso, uso o impacto de las TIC entre grupos sociales	0	78
Impacto ambiental no mitigado	Efecto negativo de actividades humanas sobre el medio ambiente sin medidas de reducción	0	79
Incidencia negativa en la economía	Cualquier evento, factor o política que tenga un efecto perjudicial en el desempeño general de la economía	0	80
Incumplimiento de normas técnicas o legales	Violación de los requisitos legales, reglamentarios o técnicos	0	81
Fallas técnicas recurrentes	Deficiencias o errores en el funcionamiento de los sistemas digitales	0	82
Liderazgo comprometido	el líder no es capaz de motivar a su equipo para alcanzar los objetivos de la organización	0	83
Fallas en la integración de sistemas	Dificultades para integrar sistemas nuevos con los existentes	0	84
CONFLICTOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL	Desacuerdos sobre los derechos de autor o propiedad intelectual de una obra o creación	0	85

Elaborado por: Deisy Elizabeth Cabral Roche

Fecha de elaboración: 19/05/2026

Co-Elaborado por: Maria Dejesus Velazquez Ayala

Fecha de co-elaboración: 20/05/2026

Revisado por: Julio Cesar Franco Baez

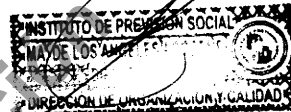
Fecha de revisión: 21/05/2026

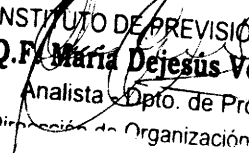
Aprobado por: Maria De Los Angeles Acosta Faranda

Fecha de aprobación: 22/05/2026


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


Lic. Julio César Franco
Director
Dirección de Planificación
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL




INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. Maria Dejesus Velazquez
Analista Dpto. de Procesos
Dirección de Organización y Calidad


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


INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Abg. ANA MARIA CASTRO
Secretaría del Consejo de Administración

Resolución C.A. Página Web IPS

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

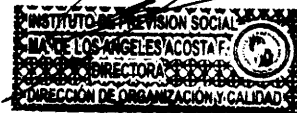
Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 91: Definición Políticas Administración de Riesgos - Objetivos Institucionales

Objetivos Institucionales	Riesgos	Puntaje	Políticas Administración de Riesgos
OE 1 - Estructurar la Red Integrada e Integral de Servicios Salud, con enfoque preventivo, incluyendo la promoción de la salud.	BAJA PRIORIZACIÓN DEL ENFOQUE PREVENTIVO	0.04	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	ESCASA PARTICIPACIÓN DE LA POBLACIÓN	0.01	Prevenir el riesgo
	LIMITACIONES PRESUPUESTARIAS	0.23	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	PLANIFICACIÓN INSUFICIENTE	0.04	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA GESTIÓN	0.10	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
OE 10 - Promover el trabajo integrado, para la implementación de la Política Institucional del Adulto Mayor 2021/2030, en todas las dependencias del IPS.	Brechas en accesibilidad y enfoque inclusivo	0.00	Prevenir el riesgo
		0.00	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	DEFICIENCIA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN	0.08	Prevenir el riesgo
	DESCOORDINACIÓN	0.02	Prevenir el riesgo
	ESCASA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	0.04	Prevenir el riesgo
	ESPECULACIÓN	0.03	Prevenir el riesgo
	EXCLUSIÓN	0.02	Prevenir el riesgo
	INSUFICIENCIA DE RECURSOS	0.07	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA GESTIÓN	0.10	Prevenir el riesgo
	SATURACIÓN DE SERVICIOS	0.09	Prevenir el riesgo
		0.01	Prevenir el riesgo
OE 11 - Fortalecer el direccionamiento estratégico institucional basados en la planificación, la gestión por procesos y el ambiente de control interno.	AUSENCIA DE RECURSOS ESPECIFICOS	0.01	Prevenir el riesgo
	BUROCRACIA	0.01	Prevenir el riesgo
	DEBILIDAD DE COMPROMISO	0.05	Prevenir el riesgo
	DEFICIENTE DISEÑO DE INDICADORES	0.01	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	DESALINEACIÓN DE OBJETIVOS	0.07	Prevenir el riesgo
	Debilidades en el control interno	0.01	Prevenir el riesgo
	INCUMPLIMIENTO	0.02	Prevenir el riesgo
	INDICADORES DE MEDICIÓN POCO CLARO	0.00	Prevenir el riesgo
	PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN	0.11	Prevenir el riesgo

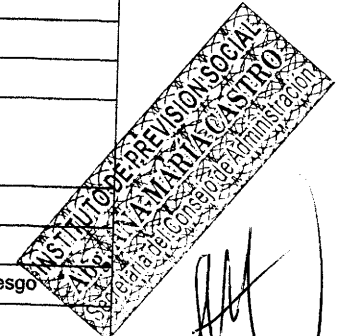
Dr. Cabral Roche
Mgr. Detsy Cabral Roche
 Líder MECIP - Dirección de Planificación
 Dpto. de Coordinación de Proyectos
 Instituto de Previsión Social

Lic. Julio César Franco
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. María Dejesús Velázquez
 Analista - Dpto. de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad

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



[Handwritten signature]

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

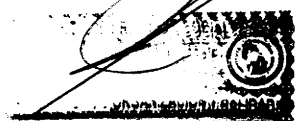
Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 91: Definición Políticas Administración de Riesgos - Objetivos Institucionales

Objetivos Institucionales	Riesgos	Puntaje	Políticas Administración de Riesgos
OE 12- Lograr un sistema de abastecimiento de bienes y servicios oportuno y eficiente.	RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA GESTIÓN	0.10	Prevenir el riesgo
	Baja calidad de materiales o mano de obra	0.02	Prevenir el riesgo
	COHECHO	0.01	Prevenir el riesgo
	DEMORA	0.01	Prevenir el riesgo
	DEMORA EN SALUD	0.01	Prevenir el riesgo
	DESPILFARRO	0.03	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	INEFICIENCIA	0.03	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	RECHAZO SOCIAL	0.02	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	SOBRECOSTO	0.02	Prevenir el riesgo
OE 13 - Mejorar las políticas del talento humano vigentes.	AUMENTO DE COSTOS OPERATIVOS	0.02	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	AUSENTISMO	0.03	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	Baja retención de talento	0.01	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	DEFICIENCIA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN	0.03	Prevenir el riesgo
	DESALINEACIÓN DE OBJETIVOS	0.08	Prevenir el riesgo
	DESIDIA	0.07	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	DESIGUALDAD EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS	0.01	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	EXCLUSIÓN	0.09	Prevenir el riesgo
	INCUMPLIMIENTO	0.02	Prevenir el riesgo
	INSEGURIDAD JURÍDICA	0.02	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA GESTIÓN	0.02	Prevenir el riesgo
	RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA GESTIÓN	0.10	Prevenir el riesgo
	SOBRE CARGA DE TRABAJO	0.09	Prevenir el riesgo
OE 14 -Innovar las tecnologías de información, comunicación y ciberseguridad.	BRECHA DIGITAL EN USUARIOS	0.00	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	BRECHAS DE CIBERSEGURIDAD	0.01	Prevenir el riesgo
	DESALINEACIÓN DE OBJETIVOS	0.07	Prevenir el riesgo
	ESCASA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	0.04	Prevenir el riesgo
	ESCASA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	0.04	Prevenir el riesgo

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

Julio César Franco
Lic. Julio César Franco
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



Q.F. Maria Dejesus Velázquez
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. Maria Dejesus Velázquez
 Analista - Dpto. de Procesos
 Dirección de Organización y Control

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

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
 Lic. María Arutos 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 91: Definición Políticas Administración de Riesgos - Objetivos Institucionales


Objetivos Institucionales

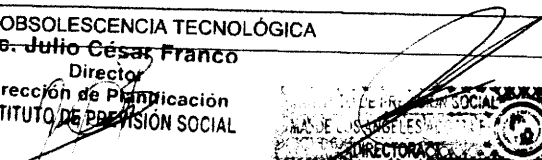
Riesgos

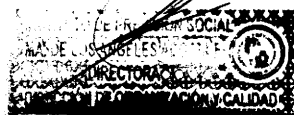
Puntaje

Políticas Administración de Riesgos

Objetivos Institucionales	Riesgos	Puntaje	Políticas Administración de Riesgos	
	Fallas en la integración de sistemas	0.00	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo	
	Fallas técnicas recurrentes	0.00	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo	
	Liderazgo comprometido	0.00	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo	
	OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA	0.03	Prevenir el riesgo	
	RESISTENCIA AL CAMBIO TECNOLÓGICO	0.02	Prevenir el riesgo	
	SOBRECOSTO	0.02	Prevenir el riesgo	
	OE 15- Promover Calidad en todos los proyectos de infraestructura física, mantenimiento edilicio y de los equipamientos de la Institución actuales y futuros.	ACCIDENTES	0.02	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
Baja calidad de materiales o mano de obra		0.02	Prevenir el riesgo	
Escaso mantenimiento preventivo		0.02	Prevenir el riesgo	
INSUFICIENCIA DE RECURSOS		0.07	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo	
Impacto ambiental no mitigado		0.00	Prevenir el riesgo	
Incumplimiento de normas técnicas o legales		0.00	Prevenir el riesgo	
OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA		0.03	Prevenir el riesgo	
OE 16 - Asegurar el uso eficiente de los recursos institucionales.		BRECHA DIGITAL EN USUARIOS	0.00	Prevenir el riesgo
		CONFLICTO	0.02	Prevenir el riesgo
		Compra innecesaria	0.05	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	Corrupción o mal manejo de recursos	0.07	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución	
	DESCOORDINACIÓN	0.02	Prevenir el riesgo	
	Desviación presupuestaria	0.04	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución	
	EVASIÓN	0.01	Prevenir el riesgo	
	IRREGULARIDADES	0.01	Prevenir el riesgo	
	Impacto ambiental no mitigado	0.00	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo	
	Malversación	0.04	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución	
	OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA	0.03	Prevenir el riesgo	

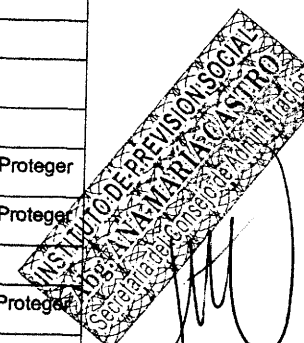

Mgtr. Deisy Cabral Roche
 Líder MECIP Dirección de Planificación
 Dpto. de Coordinación de Proyectos
 Instituto de Previsión Social


Lic. Julio César Franco
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. María Jesús Velázquez
 Analista - Dpto. de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Lic. Juan Carlos Fajos 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 91: Definición Políticas Administración de Riesgos - Objetivos Institucionales

Objetivos Institucionales	Riesgos	Puntaje	Políticas Administración de Riesgos
OE 2 - Garantizar la sostenibilidad del sistema de salud para la cobertura de servicios con calidad de forma oportuna.	Subutilización de talento humano	0.01	Prevenir el riesgo
	BAJA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS	0.06	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	DÉFICIT FINANCIERO	0.03	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	FALLAS EN LA DIGITALIZACIÓN O SISTEMAS TECNOLÓGICOS	0.03	Prevenir el riesgo
	FRAUDE POR SUPLANTACIÓN DE IDENTIDAD	0.05	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
OE 3 - Promover la articulación intersectorial e interinstitucional para la optimización de los recursos, la docencia e investigación.	CONFLICTOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL	0.00	Prevenir el riesgo
	DEBILIDAD DE COMPROMISO	0.05	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	DESALINEACIÓN DE OBJETIVOS	0.07	Prevenir el riesgo
	DESIGUALDAD EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS	0.09	Prevenir el riesgo
	LIMITACIONES PRESUPUESTARIAS	0.23	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN	0.11	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	BRECHA DIGITAL EN USUARIOS	0.00	Prevenir el riesgo
OE 4 - Implementar efectivamente la planificación en salud en el área asistencial, la logística y las áreas de apoyo al acto médico.	DEFICIENCIA EN LA COORDINACIÓN ENTRE ÁREAS	0.01	Prevenir el riesgo
	DEMORAS EN LA DISTRIBUCIÓN DE MEDICAMENTOS	0.01	Prevenir el riesgo
	ESCASEZ DE INSUMOS CRÍTICOS	0.03	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	FALLO EN EQUIPOS MÉDICOS	0.03	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	SOBRE CARGA DE TRABAJO	0.09	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	BRECHA DIGITAL EN USUARIOS	0.00	Prevenir el riesgo
	BRECHAS DE CIBERSEGURIDAD	0.01	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
OE 5 - Aplicar el concepto de Salud Digital en las RIIS.	DESCONOCIMIENTO DE BENEFICIOS DE LA SALUD DIGITAL	0.00	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	ESCASA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	0.04	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	INCOMPATIBILIDAD DE SISTEMAS	0.04	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución

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

Lic. Julio César Franco
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL

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

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
 Q.F. María Delys Velázquez
 Analista - Dpto. de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad

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

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

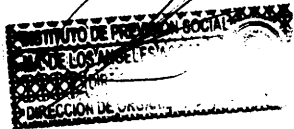
Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 91: Definición Políticas Administración de Riesgos - Objetivos Institucionales

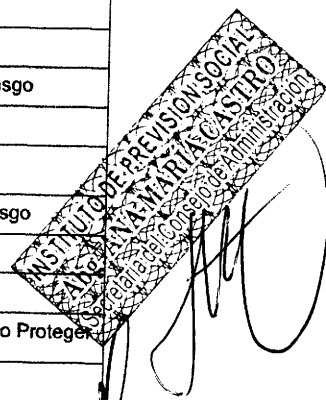
Objetivos Institucionales	Riesgos	Puntaje	Políticas Administración de Riesgos
OE 6 - Promover la implementación de líneas de cuidado por ciclo de vida.	OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA	0.03	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	RESISTENCIA AL CAMBIO TECNOLÓGICO	0.02	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	DEFICIENCIA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN	0.08	Prevenir el riesgo
	DESIGUALDAD EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS	0.09	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	ENDEMIAS	0.02	Prevenir el riesgo
	ESPECULACIÓN	0.03	Prevenir el riesgo
	FINANCIAMIENTO INSOSTENIBLE	0.02	Prevenir el riesgo
	FRAGMENTACIÓN EN LA ATENCIÓN	0.04	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	RESISTENCIA DEL PERSONAL	0.04	Prevenir el riesgo
	SATURACIÓN DE SERVICIOS	0.09	Prevenir el riesgo
OE 7 - Brindar prestaciones económicas oportunamente a la población asegurada.	CAMBIOS NORMATIVOS	0.02	Prevenir el riesgo
	DESIGUALDAD EN ACCESO	0.03	Prevenir el riesgo
	DESINTERÉS	0.02	Prevenir el riesgo
	ERROR	0.01	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	FALLAS EN LA DIGITALIZACIÓN O SISTEMAS TECNOLÓGICOS	0.03	Prevenir el riesgo
	FRAUDE POR SUPLANTACIÓN DE IDENTIDAD	0.05	Prevenir el riesgo
	INEXACTITUD	0.01	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	INSUFICIENCIA DE RECURSOS	0.07	Prevenir el riesgo
	AUMENTO DE COSTOS OPERATIVOS	0.03	Prevenir el riesgo
	CAIDA EN EL MERCADO INMOBILIARIO	0.00	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
OE 8 - Maximizar los ingresos financieros e inmobiliarios del fondo.	CAMBIOS REGULATORIOS	0.01	Prevenir el riesgo
	GESTIÓN INEFICIENTE DE ACTIVOS	0.01	Prevenir el riesgo
	RIESGO DE LIQUIDEZ	0.02	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución
	CONFLICTO	0.02	Prevenir el riesgo
OE 9 - Impulsar reformas legales para el financiamiento de las prestaciones económicas otorgadas equilibradamente entre el esfuerzo contributivo de los aportantes y los beneficios recibidos.			

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

Lic. Julio Cesar Franco
Director
Dirección de Planificación
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. María Dejesús Velázquez
Analista - Ople. de Procesos
Organización y Calidad



Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Planificación

Principio: Identificación y evaluación de riesgos

Formato 91: Definición Políticas Administración de Riesgos - Objetivos Institucionales

Objetivos Institucionales	Riesgos	Puntaje	Políticas Administración de Riesgos
	DESBALANCE EN EL MODELO DE FINANCIAMIENTO	0.01	Prevenir el riesgo
	DESCOORDINACIÓN	0.02	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	DESIGUALDAD EN ACCESO	0.03	Prevenir el riesgo
	INSEGURIDAD JURÍDICA	0.02	Prevenir el riesgo
	INSOSTENIBILIDAD	0.01	Prevenir el riesgo
	Incidencia negativa en la economía	0.00	Prevenir el riesgo
	PECULADO O DESVIO DE RECURSOS	0.00	Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo
	RECHAZO SOCIAL	0.02	Prevenir el riesgo
	RESISTENCIA POLÍTICA DE GRUPOS	0.02	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger a la Institución

Elaborado por: Deisy Elizabeth Cabral Roche

Fecha de elaboración: 19/05/2026

Co-Elaborado por: Maria Dejesus Velazquez Ayala

Fecha de co-elaboración: 20/05/2026

Revisado por: Julio Cesar Franco Baez

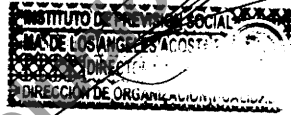
Fecha de revisión: 21/05/2026

Aprobado por: Maria De Los Angeles Acosta Faranda

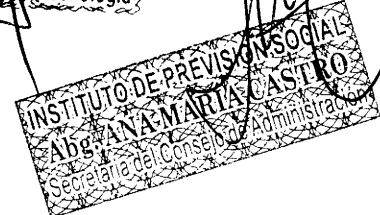
Fecha de aprobación: 22/05/2026

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

Lic. Julio César Franco Baez
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



Q.F. Maria Dejesus Velazquez
 ANALISTA - Dpto. de Procesos
 Dirección de Organización v. Calidad



Resolución C.A. Página Web IPS

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Implementación

Principio: Control Operacional

Formato 92: Definición Políticas de Operación - Objetivos Institucionales

Objetivos Institucionales	Riesgos (Aspectos Críticos)	Acciones	Políticas de Operación
OE 1 - Estructurar la Red Integrada e Integral de Servicios Salud, con enfoque preventivo, incluyendo la promoción de la salud.	BAJA PRIORIZACIÓN DEL ENFOQUE PREVENTIVO	1 - Incluir metas claras de prevención, garantizar presupuesto y personal suficiente, desarrollar políticas institucionales.	1 - Política de Prevención de Enfermedades y promoción de la Salud.
	ESCASA PARTICIPACIÓN DE LA POBLACIÓN	1 - Realizar campañas masivas de sensibilización y educación, promover una cultura de prevención.	1 - Política de Prevención de Enfermedades y promoción de la salud.
	LIMITACIONES PRESUPUESTARIAS	1 - Incrementar la inversión en programas preventivos y garantizar un presupuesto adecuado.	1 - Política de Prevención de Enfermedades y promoción de la salud.
	PLANIFICACIÓN INSUFICIENTE	1 - Diseñar un documento estratégico con objetivos y recursos necesarios. Incorporar personal técnico capacitado y establecer indicadores de desempeño.	1 - Política Operacional
	RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA GESTIÓN	1 - Sensibilización y formación del personal, campañas educativas para usuarios.	1 - Se desarrollarán instrumentos y medidas de gestión que permitan controlar o mitigar la situación identificada.
OE 2 - Garantizar la sostenibilidad del sistema de salud para la cobertura de servicios con calidad de forma oportuna.	BAJA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS	1 - Implementación de sistemas de gestión de recursos basados en planificación y monitoreo constante.	1 - Política de Talento Humano
	DÉFICIT FINANCIERO	1 - Implementar un modelo de financiamiento sostenible con auditorías regulares.	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo.
	FALLAS EN LA DIGITALIZACIÓN O SISTEMAS TECNOLÓGICOS	1 - Implementación de planes de mantenimiento preventivo y correctivo de sistemas hardware y software	1 - Se desarrollarán instrumentos y medidas de gestión que permitan controlar o mitigar la situación identificada.
	FRAUDE POR SUPLANTACIÓN DE IDENTIDAD	1 - Implementar biometría, validación cruzada. Alerta antifraude.	1 - Política de Riesgos
OE 4 - Implementar efectivamente la planificación en salud en el área asistencial, la logística y las áreas de apoyo al acto médico.	BRECHA DIGITAL EN USUARIOS	1 - Implementar soluciones híbridas ej.: SMS para recordatorios y centros comunitarios con acceso guiado. Capacitar a la población en el uso de tecnologías.	1 - Se redactarán instrumentos y protocolos específicos para gestionar y reducir el impacto del riesgo.
	DEFICIENCIA EN LA COORDINACIÓN ENTRE ÁREAS	1 - Crear comités intersectoriales y flujogramas de procesos compartidos. Implementar herramientas de comunicación unificadas.	1 - Política de Comunicación
	DEMORAS EN LA DISTRIBUCIÓN DE MEDICAMENTOS	1 - Planificación de la distribución basada en consumo, stock y criticidad clínica.	1 - Política de Riesgos
	ESCASEZ DE INSUMOS CRÍTICOS	1 - Establecer un sistema de alerta temprana para reposición de insumos y mantener un stock de seguridad. Implementar contratos con proveedores confiables.	1 - Política Operacional
	FALLO EN EQUIPOS MÉDICOS	1 - Desarrollar programa de mantenimiento preventivo con contratos de servicio técnico garantizado. Implementar un plan de renovación de equipos obsoletos de manera programada.	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo
	SOBRE CARGA DE TRABAJO	1 - Establecer protocolos de descanso y rotación del personal. Priorización de actividades críticas y reordenamiento de procesos para evitar duplicidades	1 - Política de Talento Humano
	BRECHA DIGITAL EN USUARIOS	1 - Implementar soluciones híbridas ej.: SMS para recordatorios y centros comunitarios con acceso guiado. Capacitar a la población en el uso de tecnologías.	1 - Se redactarán instrumentos y protocolos específicos para gestionar y reducir el impacto del riesgo.
	BRECHA DIGITAL EN USUARIOS	1 - Implementar soluciones híbridas ej.: SMS para recordatorios y centros comunitarios con acceso guiado. Capacitar a la población en el uso de tecnologías.	1 - Se redactarán instrumentos y protocolos específicos para gestionar y reducir el impacto del riesgo.
OE 5 - Aplicar el concepto de Salud Digital en las RISS.	BRECHA DIGITAL EN USUARIOS	1 - Implementar soluciones híbridas ej.: SMS para recordatorios y centros comunitarios con acceso guiado. Capacitar a la población en el uso de tecnologías.	1 - Se redactarán instrumentos y protocolos específicos para gestionar y reducir el impacto del riesgo.

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

Lic. Julio César Franco
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. María Jesús Velázquez
 Analista - Dpto. de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad

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

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
LA MARIA CASTRO
 Gerente
 Gerencia de Organización y Calidad

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Implementación

Principio: Control Operacional

Formato 92: Definición Políticas de Operación - Objetivos Institucionales

Objetivos Institucionales

Riesgos (Aspectos Críticos)

Acciones

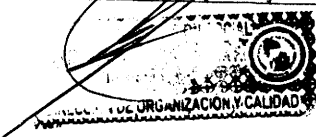
Políticas de Operación

Objetivos Institucionales	Riesgos (Aspectos Críticos)	Acciones	Políticas de Operación	
	BRECHAS DE CIBERSEGURIDAD	1 - Implementar soluciones de seguridad avanzadas (ej.: IA para detección de amenazas). Realizar auditorías periódicas y simulacros de ciberataques. Capacitar al personal en conciencia cibernética.	1 - Se desarrollarán instrumentos, protocolos y medidas de gestión destinados a controlar, mitigar y dar seguimiento a este riesgo, garantizando la mejora continua y la seguridad institucional.	
	DESCONOCIMIENTO DE BENEFICIOS DE LA SALUD DIGITAL	1 - Realizar campañas masivas de sensibilización y educación sobre los beneficios de la salud digital. Involucrar a líderes comunitarios en la promoción.	1 - Política Operacional	
	ESCASA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	1 - Implementar programas de capacitación continua en salud digital. Ofrecer certificaciones con incentivos profesionales.	1 - Política de Talento Humano	
	INCOMPATIBILIDAD DE SISTEMAS	1 - Integración progresiva de sistemas existentes mediante interfaces APIs	1 - Se desarrollarán instrumentos, protocolos y medidas de gestión destinados a controlar, mitigar y dar seguimiento a este riesgo, garantizando la mejora continua y la seguridad institucional.	
	OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA	1 - Asignación presupuestaria programada para actualización y mantenimiento tecnológico	1 - Política de Riesgos	
	RESISTENCIA AL CAMBIO TECNOLÓGICO	1 - Involucrar al personal en pilotos de innovación. Ofrecer programas de formación con certificaciones. Establecer incentivos por adopción exitosa.	1 - Se desarrollarán instrumentos, protocolos y medidas de gestión destinados a controlar, mitigar y dar seguimiento a este riesgo, garantizando la mejora continua y la seguridad institucional.	
	OE 6 - Promover la implementación de líneas de cuidado por ciclo de vida.	DEFICIENCIA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN	1 - Definir indicadores clave de desempeño (KPI) por proceso, servicio y área.	1 - Política de Riesgos
		DESIGUALDAD EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS	1 - Monitoreo del uso y desempeño de los recursos asignados	1 - Política Operacional
		ENDEMIAS	1 - Desarrollar estrategias específicas para cada etapa de la vida, incluyendo programas de promoción y prevención.	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo
		ESPECULACIÓN	1 - Implementar enfoques preventivos y personalizados para evitar costos derivados de tratamientos curativos.	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo
FINANCIAMIENTO INSOSTENIBLE		1 - Diversificar fuentes de financiamiento dentro del marco legal ej: alianza público - privado	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo	
FRAGMENTACIÓN EN LA ATENCIÓN		1 - Crear equipos multidisciplinarios y protocolos de transferencia entre etapas. Establecer sistemas de referencia y contrarreferencia eficientes.	1 - Política del Adulto Mayor	
RESISTENCIA DEL PERSONAL		1 - Capacitación obligatoria, incentivos por adherencia a las nuevas guías. Involucrar al personal en el diseño de soluciones (ej.: talleres participativos).	1 - Política de Talento Humano	
SATURACIÓN DE SERVICIOS		1 - Implementar triage eficiente y programas de prevención para reducir carga futura. Crear comité de ciclo de vida con representantes de cada etapa.	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo	
OE 3 - Promover la articulación intersectorial e interinstitucional para la optimización de los recursos, la docencia e investigación.	CONFLICTOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL	1 - Definición clara de titularidad de derechos de autor y propiedad intelectual en contrato con proveedores y terceros	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo.	
	DEBILIDAD DE COMPROMISO	1 - Sistemas de evaluación, reconocimiento e incentivos vinculados al cumplimiento de objetivos	1 - Política Operacional	
	DESALINEACIÓN DE OBJETIVOS	1 - Seguimiento periódico del cumplimiento de objetivos y retroalimentación a áreas responsables	1 - Política de Comunicación	

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

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

Lic. Julio César Fran
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
 Q.F. María Dolores Velázquez
 Analista Dpto. de Procesos
 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 Implementación

Principio: Control Operacional

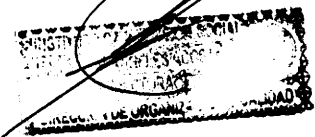
Formato 92: Definición Políticas de Operación - Objetivos Institucionales

Objetivos Institucionales	Riesgos (Aspectos Críticos)	Acciones	Políticas de Operación	
	DESIGUALDAD EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS	1 - Establecer acuerdos transparentes de contribución y acceso equitativo a recursos.	1 - Se redactarán instrumentos y protocolos específicos para gestionar y reducir el impacto del riesgo.	
	LIMITACIONES PRESUPUESTARIAS	1 - Buscar fuentes diversificadas de financiamiento. Crear un fondo de contingencia.	1 - Se implementarán estrategias e instrumentos institucionales destinados a fortalecer el control y la mitigación del riesgo.	
	PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN	1 - Capacitar al personal en comunicación efectiva, manejo de información y atención al usuario	1 - Política de Comunicación	
OE 7 - Brindar prestaciones económicas oportunamente a la población asegurada.	CAMBIOS NORMATIVOS	1 - Monitorear cambios legales y contar con asesoría legal especializada. Implementar mecanismos de ajuste rápido a nuevas normativas.	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo	
	DESIGUALDAD EN ACCESO	1 - Habilidadación centros de atención presencial en zonas remotas. Diseño de plataformas accesibles (ej.: compatibles con lectores de pantalla).	1 - Política Operacional	
	DESINTERÉS	1 - Participación del personal en la planificación y mejora de procesos	1 - Política de Riesgos	
	ERROR	1 - Doble verificación en procesos sensibles (medicación, pagos, autorizaciones) Análisis sistemático de causas raíz y mejora continua	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo	
	FALLAS EN LA DIGITALIZACIÓN O SISTEMAS TECNOLÓGICOS	1 - Mantenimiento preventivo y actualización periódica de sistemas	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo	
	FRAUDE POR SUPLANTACIÓN DE IDENTIDAD	1 - Implementar autenticación biométrica o multifactorial. Realizar auditorías externas y establecer canales de denuncia anónima.	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo	
	INEXACTITUD	1 - Establecer estándares y protocolos claros para registro y manejo de datos	1 - Política de Comunicación	
	INSUFICIENCIA DE RECURSOS	1 - Planificación integral de necesidades basada en demanda real y proyecciones	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo	
	OE 8 - Maximizar los ingresos financieros e inmobiliarios del fondo.	AUMENTO DE COSTOS OPERATIVOS	1 - Presupuesto detallado y seguimiento continuo de gastos	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo
		CAIDA EN EL MERCADO INMOBILIARIO	1 - Evaluar de manera periódica el valor de los inmuebles y riesgos del mercado	1 - Se desarrollarán instrumentos, protocolos y medidas de gestión destinados a controlar, mitigar y dar seguimiento a este riesgo, garantizando la mejora continua y la seguridad institucional.
CAMBIOS REGULATORIOS		1 - Monitoreo continuo de proyectos de ley, decretos y regulaciones que impacten al IPS	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo	
GESTIÓN INEFICIENTE DE ACTIVOS		1 - Registro actualizado y centralizado de todos los activos (físicos, tecnológicos y financieros)	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo	
RIESGO DE LIQUIDEZ		1 - Mantenimiento de reservas de liquidez suficientes para operaciones críticas	1 - Política de Riesgos	
OE 9 - Impulsar reformas legales para el financiamiento de las prestaciones económicas otorgadas equilibradamente entre el esfuerzo contributivo de los aportantes y los beneficios recibidos.	CONFLICTO	1 - Buscar apoyo legislativo para las reformas legales propuestas y mejorar la comunicación para evitar una percepción pública negativa.	1 - Política de Comunicación	

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


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


Lic. Julio César
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. María Dejesús Velázquez
 Analista - Opts. de Procesos
 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 Implementación

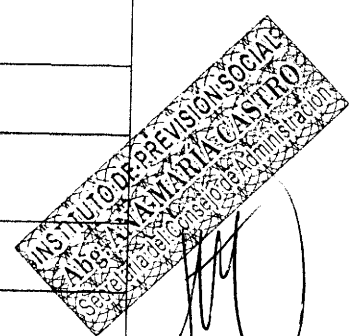
Principio: Control Operacional

Formato 92: Definición Políticas de Operación - Objetivos Institucionales

Objetivos Institucionales

Riesgos (Aspectos Críticos)	Acciones	Políticas de Operación
DESBALANCE EN EL MODELO DE FINANCIAMIENTO	1 - Estudios actuariales periódicos y proyecciones de largo plazo. Diversificación de fuentes de ingreso (inversiones, rentas, recuperación de deudas)	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo
DESCOORDINACIÓN	1 - Protocolo de coordinación entre áreas y niveles de atención. Sistemas de información compartidos y en tiempo real. Reuniones periódicas de seguimiento interareas	1 - Política de Comunicación
DESIGUALDAD EN ACCESO	1 - Monitoreo de brechas de atención por región, edad y condición social. Planificación territorial de la red de servicios	1 - Política de Talento Humano
INSEGURIDAD JURÍDICA	1 - Revisión permanente del marco legal aplicable al IPS. Contratos claros, bien estructurados y con respaldo normativo.	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo
INSOSTENIBILIDAD	1 - Crear fondos de reserva con superávit. Vincular aportes a la esperanza de vida y dinámica poblacional.	1 - Se desarrollarán instrumentos, protocolos y medidas de gestión destinados a controlar, mitigar y dar seguimiento a este riesgo, garantizando la mejora continua y la seguridad institucional.
Incidencia negativa en la economía	1 - Introducir reformas gradualmente. Compensar a pymes con incentivos.	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo
PECULADO O DESVIO DE RECURSOS	1 - Fortalecer la planificación y gestión financiera, actualizar normativas. Establecer controles cruzados y canales de denuncia anónima.	1 - Se desarrollarán instrumentos, protocolos y medidas de gestión destinados a controlar, mitigar y dar seguimiento a este riesgo, garantizando la mejora continua y la seguridad institucional.
RECHAZO SOCIAL	1 - Transparencia en el uso de los recursos y resultados institucionales. Comunicación clara, honesta y accesible con la ciudadanía. Mecanismos de atención de quejas, reclamos y sugerencias.	1 - Política de Comunicación
RESISTENCIA POLÍTICA DE GRUPOS	1 - Estrategias de dialogo y negociación institucional. Transparencia en decisiones, inversiones y resultados.	1 - Política de Riesgos
Brechas en accesibilidad y enfoque inclusivo	1 - Implementar estándares de accesibilidad universal (ej.: rampas, formatos braille). Crear servicios móviles para zonas remotas.	1 - Política de Comunicación
DEFICIENCIA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN	1 - Definición de indicadores clave de desempeño ej.: % de adultos mayores atendidos, nivel de satisfacción.	1 - Política del Adulto Mayor
DESCOORDINACIÓN	1 - Crear comités intersectoriales con representantes de cada área. Establecer protocolos de comunicación claros (ej.: reuniones semanales, plataformas compartidas).	1 - Política de Comunicación
ESCASA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	1 - Capacitación obligatoria en envejecimiento activo y derechos del adulto mayor. Certificaciones con incentivos profesionales.	1 - Política de Talento Humano
ESPECULACIÓN	1 - Implementar la política aprobada para el Adulto Mayor. Desarrollar estrategias específicas para cada etapa de la vida, incluyendo programas de promoción y prevención.	1 - Política del Adulto Mayor

OE 10 - Promover el trabajo integrado, para la implementación de la Política Institucional del Adulto Mayor 2021/2030, en todas las dependencias del IPS.



Mgr. Detsy Cabral Roche
 Mgr. Detsy Cabral Roche
 Director MECIP Dirección de Planificación
 Centro de Coordinación de Proyectos
 Instituto de Previsión Social

Lic. Julio César Franco
 Lic. Julio César Franco
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



Q.F. María Dejesús Velázquez
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
 Q.F. María Dejesús Velázquez
 Analista Auto. de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad

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

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Implementación

Principio: Control Operacional

Formato 92: Definición Políticas de Operación - Objetivos Institucionales

Objetivos Institucionales

Riesgos (Aspectos Críticos)	Acciones	Políticas de Operación
EXCLUSIÓN	1 - Identificación de grupos vulnerables y poblaciones en riesgo de exclusión implementación de la Política Institucional del Adulto Mayor.	1 - Política del Adulto Mayor
INSUFICIENCIA DE RECURSOS	1 - Priorizar partidas presupuestarias etiquetadas. Buscar alianzas con ONGs o cooperación internacional.	1 - Se desarrollarán instrumentos, protocolos y medidas de gestión destinados a controlar, mitigar y dar seguimiento a este riesgo, garantizando la mejora continua y la seguridad institucional.
RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA GESTIÓN	1 - Campañas de sensibilización con testimonios de adultos mayores. Involucrar al personal en el diseño de soluciones (ej.: talleres participativos).	1 - Se desarrollarán instrumentos, protocolos y medidas de gestión destinados a controlar, mitigar y dar seguimiento a este riesgo, garantizando la mejora continua y la seguridad institucional.
SATURACIÓN DE SERVICIOS	1 - Ampliar horarios de atención con turnos escalonados. Fomentar autocuidado y prevención para reducir demanda futura.	1 - Política del Adulto Mayor
OE 11 - Fortalecer el direccionamiento estratégico institucional basados en la planificación, la gestión por procesos y el ambiente de control interno.	AUSENCIA DE RECURSOS ESPECÍFICOS	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo
	BUROCRACIA	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo
	DEBILIDAD DE COMPROMISO	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo
	DEFICIENTE DISEÑO DE INDICADORES	1 - Política Operacional
	DESALINEACIÓN DE OBJETIVOS	1 - Política de Comunicación
	Debilidades en el control interno	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo
	INCUMPLIMIENTO	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo
	INDICADORES DE MEDICIÓN POCO CLARO	1 - Política de Comunicación
	PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN	1 - Política de Comunicación
	RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA GESTIÓN	1 - Política de Riesgos

[Firma]
 Mtro. Daisy Cabral Roche
 Dirección de Planificación
 Coordinación de Proyectos
 Instituto de Previsión Social

[Firma]
 Lic. Julio César Franco
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
 Q.F. MARIA DE LOS ANGELES ACOSTA
 DIRECTORA
 DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y CALIDAD

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
 Q.F. María de Jesús Velázquez
 Analista Depto. de Procesos

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

INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
 Q.F. MARIA DE LOS ANGELES ACOSTA
 DIRECTORA
 DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y CALIDAD

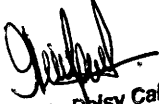
Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Implementación

Principio: Control Operacional

Formato 92: Definición Políticas de Operación - Objetivos Institucionales

Objetivos Institucionales	Riesgos (Aspectos Críticos)	Acciones	Políticas de Operación	
OE 12- Lograr un sistema de abastecimiento de bienes y servicios oportuno y eficiente.	Baja calidad de materiales o mano de obra	1 - Implementar un sistema obligatorio de control de calidad en adquisiciones y obras	1 - Política de Riesgos	
	COHECHO	1 - Procesos de compras y contrataciones transparentes y trazables. Uso de plataformas digitales de licitación y seguimiento de contratos	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo	
	DEMORA	1 - Diversificar proveedores y rutas logísticas. Implementar pronósticos de demanda con herramientas de big data.	1 - Se redactarán instrumentos y protocolos específicos para gestionar y reducir el impacto del riesgo.	
	DEMORA EN SALUD	1 - Usar sistemas de inventario just-in-time con umbrales de reorden automático. Mantener un stock estratégico para insumos críticos.	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo	
	DESPILFARRO	1 - Implementar una planificación adecuada para las compras y contrataciones. Establecer controles de gastos y auditorías periódicas.	1 - Política Operacional	
	INEFICIENCIA	1 - Automatizar procesos con software de gestión de compras (ej.: SAP). Capacitación del personal en gestión por procesos y mejora continua con responsabilidades claramente asignadas.	1 - Política Operacional	
	RECHAZO SOCIAL	1 - Fortalecer la comunicación institucional, la participación ciudadana y la gestión de reclamos que este acompañado del monitoreo constante.	1 - Política de Comunicación	
	SOBRECOSTO	1 - Licitaciones transparentes con plataformas públicas. Negociar contratos a largo plazo con precios fijos o indexados.	1 - Se definirá y aplicará un instrumento de gestión para mitigar este riesgo	
	OE 13 - Mejorar las políticas del talento humano vigentes.	AUMENTO DE COSTOS OPERATIVOS	1 - Realizar estudios de viabilidad económica.	1 - Política Operacional
		AUSENTISMO	1 - Mejorar los procedimientos de selección, incorporación y evaluación de funcionarios. Implementar un sistema integral del ausentismo	1 - Política de Talento Humano
Baja retención de talento		1 - Implementar una gestión integral del talento humano con planes de desarrollo, capacitación continua y actualización técnica del personal.	1 - Política de Talento Humano	
DEFICIENCIA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN		1 - Definir indicadores claros, medibles y alineados (ej.: Índice de satisfacción, tasa de rotación). Reportes trimestrales a la junta directiva.	1 - Se redactarán instrumentos y protocolos específicos para gestionar y reducir el impacto del riesgo.	
DESALINEACIÓN DE OBJETIVOS		1 - Alinear los objetivos estratégicos, operativos e individuales mediante definición clara y formal de objetivos institucionales alineados al mandato legal y plan estratégico del IPS	1 - Política de Comunicación	
DESIDIA		1 - Fortalecer la responsabilidad funcional y el control del desempeño. Priorizar la asignación de recursos a programas de desarrollo del talento humano. Mejorar la detección de necesidades de capacitación.	1 - Política de Talento Humano	
DESIGUALDAD EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS		1 - Diseñar políticas con criterios objetivos y transparentes. Auditorías internas para detectar sesgos.	1 - Se redactarán instrumentos y protocolos específicos para gestionar y reducir el impacto del riesgo.	


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


Lic. Julio César F...
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL



INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
Q.F. María Delys Velázquez
 Analista
 Dirección de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad

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

INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL
ANITA GENTRITA CASTRO
 Gerente
 Gerencia de Talento Humano

Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

Componente: Control de la Implementación

Principio: Control Operacional

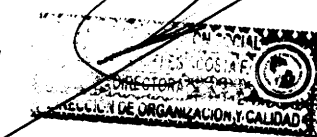
Formato 92: Definición Políticas de Operación - Objetivos Institucionales

Objetivos Institucionales

Objetivos Institucionales	Riesgos (Aspectos Críticos)	Acciones	Políticas de Operación
OE 14 -Innovar las tecnologías de información, comunicación y ciber-seguridad.	EXCLUSIÓN	1 - Implementar un plan de cargos y carreras. Garantizar el acceso equitativo e inclusivo a las prestaciones y servicios	1 - Política de Talento Humano
	INCUMPLIMIENTO	1 - Fortalecer la aplicación de los reglamentos y los controles. Implementar auditorías periódicas.	1 - Política de Talento Humano
	INSEGURIDAD JURÍDICA	1 - Consultar a expertos en derecho laboral durante el diseño de políticas. Capacitar al área de TTTH en legislación vigente.	1 - Se redactarán instrumentos y protocolos específicos para gestionar y reducir el impacto del riesgo.
	RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA GESTIÓN	1 - Involucrar a empleados en mesas de co-creación. Comunicar beneficios claros (ej.: desarrollo profesional, equilibrio vida-trabajo).	1 - Se redactarán instrumentos y protocolos específicos para gestionar y reducir el impacto del riesgo.
	SOBRE CARGA DE TRABAJO	1 - Automatizar procesos con software de gestión (ej.: SAP). Simplificar trámites con metodologías ágiles.	1 - Política de Talento Humano
	BRECHA DIGITAL EN USUARIOS	1 - Habilitar centros de atención presencial en zonas remotas. Diseñar plataformas accesibles (ej.: compatibles con lectores de pantalla).	1 - Se redactarán instrumentos y protocolos específicos para gestionar y reducir el impacto del riesgo.
	BRECHAS DE CIBERSEGURIDAD	1 - Implementar soluciones de seguridad avanzadas (ej.: IA para detección de amenazas). Realizar auditorías periódicas y simulacros de ciberataques. Capacitar al personal en conciencia cibernética.	1 - Se redactarán instrumentos y protocolos específicos para gestionar y reducir el impacto del riesgo.
	DESALINEACIÓN DE OBJETIVOS	1 - Realizar talleres de alineación con líderes de todas las áreas. Usar metodologías como Balanced Scorecard para vincular objetivos con indicadores.	1 - Política de Comunicación
	ESCALA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	1 - Implementar un programa institucional de capacitación y desarrollo continuo	1 - Política de Talento Humano
	Fallas en la integración de sistemas	1 - Usar interfaces de programación de aplicaciones(buses de servicios, interoperabilidad) con documentación formal. Migrar gradualmente a plataformas unificadas	1 - Se redactarán instrumentos y protocolos específicos para gestionar y reducir el impacto del riesgo.
	Fallas técnicas recurrentes	1 - Contratar soporte técnico de todo tiempo. Migrar a servidores en la nube con respaldo. Implementar planes de contingencia.	1 - Se redactarán instrumentos y protocolos específicos para gestionar y reducir el impacto del riesgo.
	Liderazgo comprometido	1 - Programas de coaching para líderes en tecnologías de información. Vincular incentivos al cumplimiento de metas institucionales.	1 - Política de Riesgos
	OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA	1 - Definición de un plan de renovación y actualización tecnológica alineado al plan estratégico institucional y presupuesto institucional. Priorización de tecnologías críticas para la continuidad de los servicios de salud y previsionales	1 - Se redactarán instrumentos y protocolos específicos para gestionar y reducir el impacto del riesgo.
	RESISTENCIA AL CAMBIO TECNOLÓGICO	1 - Capacitación práctica y progresiva del personal antes y durante la implementación de sistemas. Acompañamiento técnico y soporte continuo post implementación.	1 - Se redactarán instrumentos y protocolos específicos para gestionar y reducir el impacto del riesgo.
	SOBRECOSTO	1 - Presupuestación detallada por proyectos, procesos y unidades operativas, con seguimiento periódico. Uso de indicadores de eficiencia y costo - beneficio para decisiones de gasto.	1 - Se redactarán instrumentos y protocolos específicos para gestionar y reducir el impacto del riesgo.

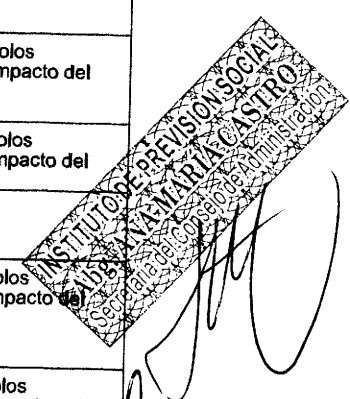
Mgr. Delsy Cabral Roche
 Mgr. Delsy Cabral Roche
 Líder MECIP Dirección de Planificación
 Dpto. de Coordinación de Proyectos
 Instituto de Previsión Social

Lic. Julio César
 Lic. Julio César
 Director
 Director de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL



Q.F. María Dejesús Velázquez
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
 Q.F. María Dejesús Velázquez
 Analista - Dpto. de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad

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




Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

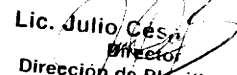
Componente: Control de la Implementación


Principio: Control Operacional

Formato 92: Definición Políticas de Operación - Objetivos Institucionales

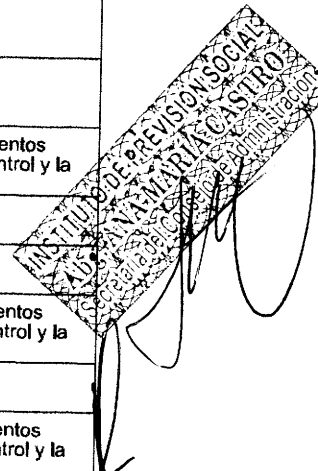
Objetivos Institucionales	Riesgos (Aspectos Críticos)	Acciones	Políticas de Operación
OE 15- Promover Calidad en todos los proyectos de infraestructura física, mantenimiento edificio y de los equipamientos de la Institución actuales y futuros.	ACCIDENTES	1 - Implementar programas de seguridad ocupacional. Capacitación obligatoria en riesgos específicos (ej.: altura, electricidad).	1 - Política de Comunicación
	Baja calidad de materiales o mano de obra	1 - Establecer especificaciones técnicas detalladas en licitaciones. Inspecciones periódicas por terceros independientes.	1 - Especificaciones técnicas detalladas en licitaciones. Inspecciones periódicas por terceros independientes.
	Escaso mantenimiento preventivo	1 - Implementar un plan de mantenimiento predictivo con sensores. Asignar presupuesto anual garantizado para mantenimiento.	1 - Política Operacional
	INSUFICIENCIA DE RECURSOS	1 - Mejorar la planificación de las necesidades, implementar un mantenimiento preventivo y correctivo, y promover el uso racional de los recursos.	1 - Se implementarán estrategias e instrumentos institucionales destinados a fortalecer el control y la mitigación del riesgo
	Impacto ambiental no mitigado	1 - Diseñar proyectos con criterios de sostenibilidad (ej.: energías renovables). Realizar consultoría de impacto ambiental.	1 - Se redactarán instrumentos y protocolos específicos para gestionar y reducir el impacto del riesgo.
	Incumplimiento de normas técnicas o legales	1 - Capacitar en normativas vigentes para equipos técnicos. Doble control en las supervisiones. Certificaciones obligatorias de las empresas constructoras.	1 - Política de Riesgos
	OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA	1 - Evaluar ciclo de vida de equipos antes de comprar. Priorizar tecnologías modulares y actualizables.	1 - Se redactarán instrumentos y protocolos específicos para gestionar y reducir el impacto del riesgo.
	OE 16 - Asegurar el uso eficiente de los recursos institucionales.	BRECHA DIGITAL EN USUARIOS	1 - Monitorear periódicamente el acceso y uso de los servicios digitales por parte de los usuarios.
CONFLICTO		1 - Actualizar la carta orgánica, regular la prestación de servicios a no asegurados. Monitoreo de indicadores de clima laboral y acciones correctivas ante situaciones conflictivas	1 - Política Operacional
Compra innecesaria		1 - Adoptar sistemas de inventario just-in-time. Establecer protocolos de mantenimiento preventivo. Centralizar compras con proveedores certificados.	1 - Política de Riesgos
Corrupción o mal manejo de recursos		1 - Fortalecer el sistema de control interno mediante auditorías periódicas.	1 - Se implementarán estrategias e instrumentos institucionales destinados a fortalecer el control y la mitigación del riesgo
DESCOORDINACIÓN		1 - Implementar sistemas de gestión integrada. Formar equipos de trabajo.	1 - Política de Comunicación
Desviación presupuestaria		1 - Monitorear constantemente el flujo de caja y establecer revisiones trimestrales del presupuesto.	1 - Política de Riesgos
EVASIÓN		1 - Mejorar la detección de la evasión, informar sobre los beneficios del seguro y fortalecer las medidas para asegurar el pago de los aportes.	1 - Se implementarán estrategias e instrumentos institucionales destinados a fortalecer el control y la mitigación del riesgo
IRREGULARIDADES		1 - Fortalecer las políticas de selección, incorporación y evaluación del desempeño de los funcionarios.	1 - Política de Riesgos
Impacto ambiental no mitigado		1 - Gestionar alianzas con gestores de residuos autorizados.	1 - Se implementarán estrategias e instrumentos institucionales destinados a fortalecer el control y la mitigación del riesgo


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


Lic. Julio César
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL


INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
Q.F. María Delys Velázquez
 Analista - Dpto. de Procesos
 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 Implementación

Principio: Control Operacional

Formato 92: Definición Políticas de Operación - Objetivos Institucionales

Objetivos Institucionales	Riesgos (Aspectos Críticos)	Acciones	Políticas de Operación
	Malversación	1 - Establecer controles cruzados y canales de denuncia anónima.	1 - Política Operacional
	OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA	1 - Modernizar los sistemas tecnológicos y capacitar al personal en su uso.	1 - Se implementarán estrategias e instrumentos institucionales destinados a fortalecer el control y la mitigación del riesgo
	Subutilización de talento humano	1 - Mapear habilidades y reasignar roles estratégicamente. Programas de formación continua. Incentivos por desempeño.	1 - Política de Comunicación

Elaborado por: Deisy Elizabeth Cabral Roche

Fecha de elaboración: 19/05/2026

Co-Elaborado por: Maria Dejesus Velazquez Ayala

Fecha de co-elaboración: 20/05/2026

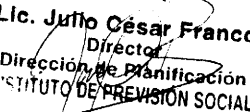
Revisado por: Julio Cesar Franco Baez

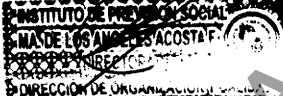
Fecha de revisión: 21/05/2026

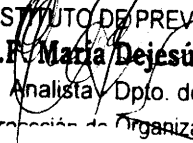
Aprobado por: Maria De Los Angeles Acosta Faranda

Fecha de aprobación: 22/05/2026


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


Lic. Julio César Franco
 Director
 Dirección de Planificación
 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL


 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
 MARIA DEJESUS VELAZQUEZ
 DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y CALIDAD


Q.F. Maria Dejesus Velazquez
 Analista Dpto. de Procesos
 Dirección de Organización y Calidad


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


 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
 Abg. YANINA BRICASTRO
 Secretaria del Consejo de Administración

Resolución C.A. - P.A. 001/2026