



INDUSTRIA NACIONAL  
DEL CEMENTO

TETÃ REKUÁI  
GOBIERNO NACIONAL

Paraguay  
de la gente

CARTA INTERNA UPEP N° 09/2023

EXP. N°: 1246 /2023

A : Abg. Alberto Paniagua - Coordinación MECIP.  
C.P. Horacio Da Ponte, Auditor General Interno

DE : Econ. Francisco Pecci - Unidad de Planificación Estratégica y Programas

FECHA : 30 de enero de 2023

ASUNTO : Respuesta a la solicitud de CGR N° 6429/2022 del punto B: Componente control de la planificación de la NRM.

---

En atención a lo solicitado por la Contraloría General de la República mediante la **Nota CGR N° 6429** de fecha 26-09-2022, a través del Sistema Informático para la Evaluación del Sistema de Control Interno, especifica en el punto **B: Componente control de la planificación de la NRM:**

- Con la Resolución PR N° 64 del 21/02/22 fue actualizada la Misión, Visión y FODA institucional. Se evidenció que la formulación de la Misión, si bien se describe conforme a la función constitucional. No cumple con algunos atributos de la NRM, señala: **"...involucrar al cliente (usuarios, destinatario y beneficiario), como parte fundamental de su deber ser"**. En cuanto a la Visión, la misma no contiene el marco de referencia para el logro de los objetivos que se espera en el futuro.
- ✓ En respuesta: La Misión actual de la institución menciona dentro de la misma; **"satisfacer la demanda del sector de la construcción"**, por lo tanto, la misión descrita cumple con los requisitos estipulados en la NRM, manteniendo el enfoque e involucramiento del cliente.
- ✓ En relación a la Visión y el marco de referencia, menciona la NRM que: *"Para la formulación de la Visión institucional es necesario tener en cuenta que se trata de un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la institución quiere y espera en el futuro"*, la visión actual de la institución **"Ser la industria cementera líder en el mercado nacional, sustentable, innovadora y competitiva; clave para el desarrollo económico y social del país"**, está orientada a lo que la institución busca a futuro, con el logro de sus objetivos.
- No se visualiza dentro de la evidencia presentada, el procedimiento para la elaboración del PEI. La NRM indica que la institución debe establecer, implementar y mantener los procedimientos necesarios para definir su planificación a nivel estratégico considerando los criterios mencionados y el mismo debe ser comunicado a todos los funcionarios, con el fin de que estos tengan conocimiento de los objetivos a ser alcanzados.
- ✓ Se adjunta el procedimiento de la elaboración del PEI en **formato 93 del MECIP**, como así también la comunicación (socialización) a los funcionarios de la institución, por medio de la plataforma digital "Info" <info@inc.gov.py>.
- No se visualizó dentro del documento presentado el FODA realizado.
- ✓ Se adjunta, la Resolución PR N° 64/2022 "Actualización de la Visión, Misión y FODA" aprobada.
- Si bien se observó en el considerando de la Resolución de aprobación la consideración del Plan Nacional de Desarrollo 2030 para la construcción del PEI no se visualizó que los objetivos hayan sido explícitamente relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles – ODS.



INDUSTRIA NACIONAL  
DEL CEMENTO

TETĀ REKUĀI  
GOBIERNO NACIONAL

Paraguay  
de la gente

- ✓ En relación a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles – ODS, en la siguiente revisión y actualización del PEI 2022-2025, se tendrán en cuenta las observaciones realizadas.
- No se visualizó referencia relacionada a la determinación de los recursos.
- ✓ Conforme al Presupuesto de la Entidad aprobado por Decreto del Poder Ejecutivo para el ejercicio fiscal, se considera la determinación de los recursos proveniente de fuente 30 Recursos Institucionales y fuente 20 Recursos de Crédito Público, hace referencia de manera general en el PEI-2022-2025.
- Se visualizó que la definición de algunos de los indicadores de medición y monitoreo no son específicos no se constató la inclusión de líneas de base para los mismos.
- ✓ A partir del periodo 2023, se cuenta con un Contrato de Gestión por Resultado con el Consejo Nacional de Empresas Públicas, a través del Ministerio de Hacienda, que tiene por objetivo un mecanismo de monitoreo a través de una matriz de cumplimiento de indicadores y metas de Gestión de la Institución. Se adjuntan documentos.
- No se visualizó revisión de formatos relacionados a los objetivos institucionales teniendo basados en el FODA elaborado en 2022.
- ✓ Los objetivos institucionales han sido actualizados teniendo en cuenta el FODA y, la misión y visión institucionales. Se ha elaborado el formato 35 del MECIP: Diseño Mapa Estratégico de la Planeación, donde se especifican el Componente Corporativo de Control Estratégico. Se adjunta formato 35.
- No se visualizó que las matrices de riesgos relacionados a objetivos y planes estratégicos estén actualizadas.
- ✓ En los últimos meses se han desarrollado los formatos correspondientes a los componentes de la Administración de Riesgos. Se adjuntan formatos del 68 al 91.



Econ. Francisco Pecci Albertini  
Jefe de Unidad de Planificación  
Estratégica y Programas

Econ. Francisco Pecci  
Unidad de Planificación Estratégica y  
Programas



INSTITUCIÓN: INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO  
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -  
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE GESTIÓN



INDUSTRIA NACIONAL  
DEL CEMENTO  
TETÁ REKUAI  
GOBIERNO NACIONAL  
Para guay  
de la gente

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

ESTANDAR: PROCEDIMIENTOS

FORMATO: DISEÑOS DE PROCEDIMIENTOS

Nº: 93

MACROPROCESO: GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROGRAMAS

PROCESO: PLANIFICACIÓN

PROCEDIMIENTO: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

CÓDIGO: PR-UPEP-PEI\_004

REVISIÓN Nº: 02



INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO  
DOCUMENTO REVISADO POR EL COMITÉ  
DE CONTROL INTERNO (C.C.I.)

Fecha: 13/12/22

No.	Actividades	Tareas	Método	Registros Aplicables	Cargo Responsable
10	Revisión Anual del Plan Estratégico Institucional	Fijar reuniones con la Máxima Autoridad Institucional y partes interesadas  Revisar los lineamientos definidos en el Plan Estratégico Institucional	Conformar un grupo considerando los principales involucrados en los lineamientos, así como, representantes del MECIP, para la toma de decisiones conforme al PEI, POI, etc. Informar de una reunión participativa a través de nota Interna.  Analizar y proponer a la Presidencia de la INC, la revisión anual de las acciones necesarias a considerar en el Plan Estratégico Institucional-PEI, POI, etc., relativas al ámbito de su competencia, así como de las demás unidades organizacionales que conforman la industria; verificando que sus Planes de Implementación de Acciones Estratégicas – PIAES contengan sus políticas internas, objetivos, estrategias, líneas de acción, responsables específicos, productos, metas e indicadores de cumplimiento, tratar los avances, resultados e impactos que contribuyan a la consolidación del PEI.	Nota Interna, SGDI  Formulario de Asistencia, Acta de reunión	Coordinador Unidad de Planificación Estratégica y Programas, División de Monitoreo de PP, Técnicos UPEP, Secretaria UPEP
20	Modificación y/o actualización del PEI	Modificar o Actualizar los lineamientos del PEI  Aprobación del PEI por Resolución Presidencial	Una vez convenido con el grupo de trabajo todos los puntos tratados sobre el PEI, se procede a la actualización y/o modificación del mismo, acorde a los nuevos lineamientos o indicadores a ser mantenidos o adicionados para mejorar el rendimiento administrativo del PEI, las mencionadas modificaciones o actualizaciones son aceptadas por los representantes por medio de sus rubricas correspondientes.  Se remite a la Máxima Autoridad Institucional lo convenido con el grupo de trabajo (representantes de cada gerencia, equipo técnico UPEP) para realizar el análisis correspondiente, aprobar si así lo considera, y solicitar a la Secretaría General la elaboración de la Resolución Presidencial	Nota Interna, SGDI, Plantilla, Resolución PR	Coordinador Unidad de Planificación Estratégica y Programas, División de Monitoreo de PP, Técnicos UPEP, Secretaria UPEP, Presidencia INC, Secretaria General

Diego Saúl Villalba González  
14 de Planificación  
2025

Francisco Gecci Albertini  
1 de 2

INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO  
COMITÉ DE CONTROL INTERNO  
Francisco Gecci Albertini  
Coordinador Unidad de Planificación  
Estratégica y Programas



INSTITUCIÓN: INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO  
 MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -  
 COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE GESTIÓN



TETÁ REKUAI  
 GOBIERNO NACIONAL  
*Palaqunay de la gente*

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

ESTANDAR: PROCEDIMIENTOS

FORMATO: DISEÑOS DE PROCEDIMIENTOS

Nº: 93

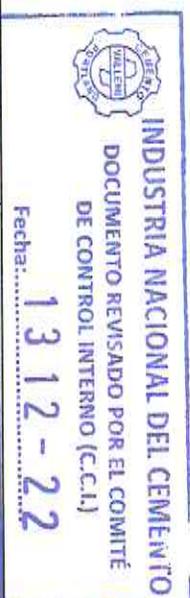
MACROPROCESO: GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROGRAMAS

PROCESO: PLANIFICACIÓN

PROCEDIMIENTO: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

CÓDIGO: PR-UPEP-PEI\_004

REVISIÓN Nº: 02



No.	Actividades	Tareas	Método	Registros Aplicables	Cargo Responsable
30	Seguimiento y monitoreo del cumplimiento del PEI	<p>Socializar y comunicar el PEI conforme aprobación</p> <p>Monitorear el cumplimiento del PEI</p> <p>Informar avances de metas e indicadores</p>	<p>Se socializa por medio de correo institucional la actualización realizada al PEI, para conocimiento de los principales involucrados como también a las partes interesadas según disposición del grupo de trabajo.</p> <p>El seguimiento de cumplimiento de los indicadores y metas fijados en el PEI, se realiza semestralmente, por intermedio de solicitud por nota interna de los avances obtenidos a cada área, registrando en el SGDI</p> <p>Obtenido los avances de cada área, se elabora un resumen en el cual se indican los lineamientos principales de la institución, los indicadores y el porcentaje de avances de cada meta o indicador, luego se remite al MECIP, a la Auditoría General Interna (y por su intermedio a la AGPE (Auditoría General del Poder Ejecutivo) junto con una nota interna de comunicación con las evidencias, así también, por correo electrónico institucional.</p>	<p>Correo Institucional</p> <p>Nota Interna, SGDI</p> <p>Plantilla, Nota Interna, SGDI</p>	<p>Secretaría UPEP</p> <p>Coordinador Unidad de Planificación Estratégica y Programas, División de Monitoreo de PP, Técnicos UPEP, Secretaría UPEP</p>

Elaborado por: Lic. Diego Saúl Villalba, Lic. Maria Isabel Ferreira

Fecha: 22 11 - 22

Revisado por: Econ. Francisco Pecci - Coordinador de la UPEP

Fecha: 25 11 - 22

Aprobado por: Abg. Ernesto J. Benítez Petters - Presidente de la Industria Nacional del Cemento

Fecha:



Lic. Diego Saúl Villalba González  
 Unidad de Planificación  
 Estratégica y Programas

Econ. Francisco Pecci Albertini  
 Jefe de Unidad de Planificación  
 Estratégica y Programas

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO						
ESTANDAR: PLANES Y PROGRAMAS						
FORMATO: Diseño Mapa Estratégico de la Planeación						
N°: 35						
(1) Misión	(2) Visión	(3) Objetivos Institucionales	(4) Estrategias	(5) Medios	(6) Recursos	(7) Indicadores
Proporcionar productos de primera calidad, satisfacer la demanda del sector de la construcción y contribuir a la economía nacional.	Ser la industria cementera líder en el mercado nacional, sustentable, innovadora y competitiva; clave para el desarrollo económico y social del país.	Maximizar la producción asegurando la calidad, minimizando los costos, en cumplimiento con los ODS.	Asegurar el funcionamiento continuo de las instalaciones de Producción y el aprovisionamiento de materias primas.	Programas de Acciones Preventivas y correctivas. Adquisición de Equipos y Maquinarias para las Fabricas. Plan actualizado de gamas de Mantenimientos y su ejecución. Stock de productos terminados. Construcción de Parques de Almacenamiento. Aprovisionamiento necesario de insumos y materias primas. Plan de Adquisición y stock de lotes de repuestos e insumos.	Cronograma Anual / Proceso / Producto	Indicadores de Gestión de Compras por lotes. Indicadores de Mantenimientos / Cronograma / Incidencias Inventarios de repuestos / Cronograma / Reporte Indicadores de Producción / Despacho Plan de Construcción / Indicadores por Etapas de Ejecución / Puesta en marcha Indicadores de Gestión de Compras / Cronogramas / Recepciones / Planes
		Maximizar el volumen global de ventas respondiendo a la demanda del mercado de la construcción.	Innovar Políticas de ventas e impulsar la comercialización de nuevos productos al mercado.	Forma y difusión de información y materiales técnicos actualizados a los nuevos clientes y distribuidores. Plataforma digital para el conocimiento de los productos. Concepción de ventas a través de convenios con Entidades Públicas / Privadas. Uso de las plataformas digitales conforme establecen las leyes de Transparencia. Canales de difusión masiva de información. Formalización de Políticas de Comunicación.	Recursos Institucionales (Fuente 20), Presupuesto Público asignado para el Ejercicio; Recursos de crédito público (para Inversiones, Fuente 20).	Indicadores / Índices de evaluación / Cronograma de Ejecución
		Implementar planes y estrategias de integridad, transparencia y lucha contra la corrupción en la institución, comunicando a los grupos de interés y ciudadanía en general.	Buscar canales de comunicación innovadores utilizando las nuevas tendencias tecnológicas para desarrollar una comunicación efectiva sobre los productos de nuestra institución.	Diagnóstico Situacional de cada perfil de puesto. Perfiles de puestos actualizados y aprobados. Manuales actualizados y aprobados. Plan de capacitación de funcionarios.		Indicadores / Índices de evaluación / Cronograma de Ejecución

Uc. Diego Saúl Villalba González  
Autoridad de Planificación  
Estratégica y Programas

Francisco Paredi Albertini  
Jefe de Unidad de Planificación  
Estratégica y Programas



COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO  
ESTÁNDAR: PLANES Y PROGRAMAS  
FORMATO: Diseño Mapa Estratégico de la Planeación  
N°: 35

(1) Misión	(2) Visión	(3) Objetivos Institucionales	(4) Estrategias	(5) Metas	(6) Recursos	(7) Indicadores	
Proporcionar productos de primera calidad, satisfacer la demanda del sector de la construcción y contribuir a la economía nacional.	Ser la industria cementera líder en el mercado nacional, sustentable, innovadora y competitiva; clave para el desarrollo económico y social del país.	Disponer con las estructuras necesarias para el alcance de los objetivos misionales cumpliendo con las normativas vigentes, con capital humano calificado y fidelizado, promoviendo un ambiente laboral adecuado y ético.	<p>Disenar perfiles acordes a cada proceso y nivel de responsabilidades y Desarrollar Planes de Capacitación, Especialización, Profesionalización y Evaluación de desempeños del personal.</p> <p>Administrar y ejecutar beneficios sociales para el bienestar del personal y Desarrollar programas sociales a la comunidad.</p> <p>Desarrollar Programas preventivos y correctivos.</p>	<p>Mapa de Bajas de Funcionarios y potenciales sucesores.</p> <p>Plan de Profesionalización de recursos humanos existentes en la Institución con enfoque potencial y profesional.</p> <p>Programa de Evaluación del Desempeño, actualizado y homologado por la SFP.</p> <p>Programas fortalecidos de beneficios sociales del personal.</p> <p>Mejoras en el nivel de bienestar social de los funcionarios a través de convenios con el IMVH.</p> <p>Servicios médicos fortalecidos en los tres frentes.</p> <p>Plan de Supervisión de Calidad de Servicios</p>	<p>Mapa general de la estructura de los costos de operación.</p> <p>Optimización en el uso del sistema SAP para un mejor control de los flujos financieros.</p> <p>Optimización en el uso del sistema SAP para un mejor control del plan financiera.</p> <p>Implementación de Plan de necesidades de financiamiento.</p> <p>Financiamientos externos.</p> <p>Renegociación o exoneración de deudas históricas con Entes Públicos.</p> <p>Prestamos a Corto y Mediano Plazo.</p> <p>Acuerdos y Convenios Públicos Privados (APPs).</p> <p>Implementación del Sistema de Gestión SAP - Etapa 1 (Ventas, Logística, Finanzas).</p> <p>Implementación del Sistema de Gestión SAP - Etapa 2 (Producción, Mantenimiento, Calidad).</p> <p>Implementación del Sistema de Gestión - Etapa 3 (RRHH).</p> <p>Adecuación del Data Center.</p> <p>Servicios de TI en Alta Disponibilidad.</p> <p>Implementación del Plan de Continuidad de Negocios.</p> <p>Renovación de equipos informáticos.</p> <p>Implementación del sistema video vigilancia y control de acceso.</p>	<p>Recursos Institucionales (Fuente 30).</p> <p>Presupuesto Público asignado para el Ejercicio.</p> <p>Recursos de crédito público (para inversiones, Fuente 20).</p>	<p>Cronogramas / Programas de ejecución</p> <p>Programas / Cronogramas / Proyección y Niveles de Formación</p> <p>Evaluaciones de Desempeño / Promociones / Plan de Mejoramiento continuo</p> <p>Programas / Indicadores de Ejecución / Beneficiarios</p> <p>Tablero de potenciales beneficiarios / Indicadores de avances de proceso / cantidad de adjudicados</p> <p>Número de beneficiarios / Indicadores de avances de proyectos / Cronogramas</p> <p>Fichas de Supervisión / Indicadores de Cumplimiento / Reportes</p> <p>Indicadores de costos de operación y Margen apropiado / Control de Ejecución de Margen Operacional y Margen de Utilidad bruta.</p> <p>Indicadores de Control y Ejecución Plan Financiero / Ajustes / Margen / Ratios Financieros y de Gestión</p> <p>Nivel de Ejecución de Inversiones, compras, Adquisiciones / Indicadores de Ejecución / Cronogramas</p> <p>Nivel de Ejecución de financiamientos externos / Cronogramas de ejecución / Indicadores de Gestión</p> <p>Tablero Indicadores de Porcentaje de implementación</p> <p>Tablero Indicadores de Porcentaje de implementación</p> <p>Tablero Indicadores de Porcentaje de implementación</p> <p>Data Center Local / Gestión de adecuación / Cronogramas</p> <p>Servicios replicados en alta disponibilidad</p> <p>Plan Elaborado y socializado / Cronograma de Ejecución</p> <p>Porcentaje de equipos renovados / Cronogramas / Recepciones</p> <p>Cronogramas de implementación de sistemas / Ejecución</p>
<p>Dotar la INC de Infraestructura y herramientas tecnológicas necesarias para alcanzar los objetivos y metas institucionales.</p>			<p>U. Diego Sadi Villalba González Unidad de Planificación Estratégica y Programas</p> <p>Esteban Francisco Pegri Albertini Jefe de Unidad de Planificación Estratégica y Programas</p>				

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO  
ESTÁNDAR: PLANES Y PROGRAMAS  
FORMATO: Diseño Mapa Estratégico de la Planeación  
Nº: 35

(1) Misión	(2) Visión	(3) Objetivos Institucionales	(4) Estrategias	(5) Metas	(6) Recursos	(7) Indicadores	
Proporcionar productos de primera calidad, satisfacer la demanda del sector de la construcción y contribuir a la economía nacional.	Ser la industria cementera líder en el mercado nacional, sustentable, innovadora y competitiva; clave para el desarrollo económico y social del país.	Disponer con las estructuras necesarias para el alcance de los objetivos misionales cumpliendo con las normativas vigentes, con capital humano calificado y fidelizado, promoviendo un ambiente laboral adecuado y ético.	<p>Dejar la INC de Infraestructura y herramientas tecnológicas necesarias para alcanzar los objetivos y metas institucionales.</p> <p>Brindar Seguridad de Información TI, tanto a usuarios internos como al público en general.</p>	<p>Mejoramiento y adecuación de redes locales y el sistema eléctrico.</p> <p>Políticas de Seguridad de la Información.</p> <p>Implementación de Procedimientos de Operaciones de TI.</p>	<p>Obtención de Licencia Ambiental a través de la Declaración de Impacto Ambiental.</p> <p>Renovación de la Licencia Ambiental.</p> <p>Emissiones dentro de los parámetros permitidos.</p> <p>Emissiones dentro de los parámetros permitidos.</p> <p>Ejecución de Programas de Prevención y contaminación.</p> <p>Clasificación y disposición adecuada de residuos generados.</p> <p>Disposición adecuada de equipos y acetas con PCB.</p> <p>Normativas Jurídicas de Protección de Reservas de Materia Prima.</p> <p>Aumento del área forestal.</p> <p>Obtención de Certificaciones Ambientales de la zona.</p> <p>Habilitación de espacios de recreación en la comunidad.</p> <p>Tablero de control basados en indicadores estratégicos.</p> <p>Mejora en el nivel de planificación institucional en cuanto a las acciones estratégicas.</p> <p>Optimización de los costos operativos de la institución.</p> <p>Mejoras en la gestión de compras institucional.</p> <p>Manuales de Funciones.</p> <p>Manual de Operaciones y/o procedimientos.</p> <p>Plantilla de Estructura Orgánica Institucional.</p> <p>Plan de reingeniería de funciones (carreras y aptitudes).</p> <p>Sistema de Control Interno Institucional consolidado por procesos.</p> <p>Fortalecimiento de la gestión por estructura organizacional.</p>	<p>Recursos Institucionales (Fuente 30).</p> <p>Presupuesto Público asignado para el Ejercicio.</p> <p>Recursos de crédito público (para inversiones. Fuente 20).</p>	<p>Auditorías de Cumplimiento Ambiental / Cronogramas / Indicadores de resultados</p> <p>Planes / Cronogramas / Indicadores de Ejecución / Inventarios</p> <p>Planes / Cronogramas / Programas de Ejecución / Licencias / Certificaciones</p> <p>Ejecución de Planes / Cronogramas</p> <p>Indicadores de Implementación / Cronogramas / Indicadores de Gestión</p> <p>Avance de indicadores</p> <p>Indicadores de Gestión</p> <p>Indicadores / Metas / Evaluación</p> <p>Indicadores de avances</p> <p>Porcentaje de avances</p> <p>Tablero / Indicadores de Cumplimiento</p> <p>Tablero / Indicadores de Cumplimiento / Informes / reportes</p>
<p>Elaborado por: Lic. Diego Saúl Villalba - Unidad de Planificación Estratégica y Programas Lic. María Isabel Ferreira - Unidad de Planificación Estratégica y Programas</p> <p>Revisado y Aprobado por: Econ. Francisco Pecci - Coordinador de la Unidad de Planificación Estratégica y Programas</p> <p>Fecha: 26-10-22</p> <p>Fecha: 28-10-22</p>							

Diego Saúl Villalba González  
Unidad de Planificación  
Estratégica y Programas

Econ. Francisco Pecci Albertini  
Unidad de Planificación  
Estratégica y Programas



INDUSTRIA NACIONAL  
DEL CEMENTO

TETÁ REKUÁI  
GOBIERNO NACIONAL

Paraguay  
de la gente

**RESOLUCIÓN PR N° 064 /2022**

Asunción, 21 de febrero de 2022

**POR LA QUE SE ACTUALIZA LA VISIÓN, MISION Y MATRIZ FODA DE LA INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO (I.N.C.)-**

**VISTA:** La Carta Interna UPEP N° 12/2022 de la Unidad de Planificación Estratégica y Programas, de fecha 17 de febrero de 2022, por la que pone a consideración la actualización de la **Visión, Misión y Matriz FODA** de la Industria nacional del Cemento (I.N.C.); y,

**CONSIDERANDO:** Que, la Unidad de Planificación Estratégica y Programas presenta la propuesta de actualización de la Visión y Misión Institucional, como así también la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), cuyas definiciones serán las bases para la adecuación final del Plan Estratégico Institucional (PEI).-

Que, la propuesta resulta del análisis y diagnóstico situacional exhaustivo de la Institución y el entorno actual del mercado y la sociedad, orientada al cumplimiento de los ejes, líneas, objetivos estratégicos; objetivos específicos y delineamientos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) Paraguay 2030.-

Que, la Resolución de la CGR N° 425/2008, ESTABLECE Y ADOPTA EL MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO PARA INSTITUCIONES PUBLICAS DEL PARAGUAY (MECIP), como marco para el control, fiscalización y evaluación de los Sistema de Control Interno de las entidades sujetas a la supervisión de la Contraloría General de la República”;

Que, por Resolución CGR N° 377/2016 “...se adopta la Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de control Interno del Modelo Estándar – MECIP 2015”

Que, por Resolución PR N° 419/2019 de fecha 12 de julio de 2019, se aprobó la Matriz FODA de la Industria Nacional del Cemento (I.N.C.)-

Que, por Resolución PR N° 111/2021 de fecha 11 de marzo de 2021, se actualizó la visión y misión de la Industria Nacional del Cemento (I.N.C.)-

Que, la Industria Nacional del Cemento, en concordancia con su prospectiva de corto, mediano y largo plazo, ha determinado actualizar con un nuevo enfoque, que recaerán en las políticas, estrategias y acciones a ser definidas en el desarrollo del Plan Estratégico Institucional 2021/2024, remarcarán la ruta para lograr una gestión eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.-

Que, la Unidad de Planificación Estratégicas y Programas recomienda y eleva a consideración de la Máxima Autoridad, la aprobación de la actualización de la Visión, Misión y Matriz FODA de la Industria Nacional del Cemento.

**POR TANTO**, en uso de las atribuciones que le confiere el Art. 17° de la Ley N° 2199/2003, modificatoria del Art. 23° de la Ley N° 126/69 “Carta Orgánica de la Industria Nacional del Cemento”.-

**EL PRESIDENTE DE LA INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO  
RESUELVE:**

**Art. 1°** Aprobar la actualización de la **Visión y Misión** de la Industria Nacional del Cemento (I.N.C.), los cuales quedan establecidos como sigue:-----

**VISIÓN** Ser la industria cementera líder en el mercado nacional, sustentable, innovadora y competitiva; clave para el desarrollo económico y social del país.-----

**MISIÓN** Proporcionar productos de primera calidad, satisfacer la demanda del sector de la construcción y contribuir a la economía nacional.-----



Abog. Mg. Brenice Savorgnan  
Secretaría General  
Industria Nacional del Cemento



ERNESTO BENÍTEZ  
Presidente  
Industria Nacional del Cemento



INDUSTRIA NACIONAL  
DEL CEMENTO

TETĀ REKUĀI  
GOBIERNO NACIONAL

Paraguay  
de la gente



**RESOLUCIÓN PR N° 064 /2022**

**\* HOJA N° 2 \***

- Art. 2°** Aprobar la actualización de la **Matriz FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) de la Industria Nacional del Cemento (I.N.C.), conforme al Anexo que forma parte íntegra de esta resolución.
- Art. 3°** Dejar sin efecto la Resolución PR N° 419/2019 de fecha 12 de julio de 2019 y la Resolución PR N° 111/2021 de fecha 11 de marzo de 2021.
- Art. 4°** Encargar al Departamento MECIP y Gestión de Calidad los tramites de comunicación y socialización de la Visión, Misión y la Matriz FODA de la Industria Nacional de Cemento.
- Art. 5°** Comunicar a quienes corresponda y cumplido archivar.



**ANGELERENICE SA VORGNAN**  
Secretaria General



**ABG. ERNESTO BENITEZ PETTERS**  
Presidente  
PRESIDENCIA



INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO



## RESOLUCIÓN PR N° 064 12022

### ANEXO

Matriz FODA de la Industria Nacional del Cemento

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Posicionamiento de la industria en el mercado nacional.</li><li>- Producto final de calidad reconocida y preferencia en el mercado nacional.</li><li>- Yacimientos calcáreos con disposición geográfica estratégica, limitada y de alta calidad.</li><li>- Políticas internas orientadas al fortalecimiento e innovación institucional.</li><li>- Modernización de máquinas y equipamientos industriales con tecnología más adecuada y moderna.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacidad instalada limitada para la producción de cemento portland.</li><li>- Reiteradas paradas e incidencias en la línea de producción que impiden el logro de las metas fijadas.</li><li>- Planificación y capacidad logística insuficiente para cumplir con el transporte de materia prima en tiempo y forma.</li><li>- Políticas de comercialización y estrategias de marketing insuficientes.</li><li>- Activos fijos devaluados y depreciados hasta el grado de obsolescencia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ampliar la capacidad instalada de producción con inversiones en infraestructura.</li><li>- Crecimiento constante de la demanda del mercado nacional.</li><li>- Existencia de procesos tecnológicos más eficientes de cadenas de suministro.</li><li>- Crecimiento de infraestructuras físicas e inversiones económicas en el país.</li><li>- Financiamiento internacional vía Leasing, Entidades Binacionales y/o APPs.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nuevos competidores en el rubro.</li><li>- Aumento de competencia desleal (contrabando).</li><li>- Factores ambientales, principalmente la bajante del nivel de navegabilidad de los ríos.</li><li>- Aumento generalizado de costos logísticos, materia prima e insumos fabriles debido a la fluctuación del tipo de cambio.</li><li>- Leyes de compras inflexibles y no adecuadas para los procesos industriales.</li></ul>



Abog. Mg. Belén Savoirgran  
Secretaría General  
Industria Nacional del Cemento



ERNESTO BENÍTEZ  
Presidente  
Industria Nacional del Cemento

TETÀ REKUÀ  
GOBIERNO NACIONAL

Paraguay  
de la gente

# RESOLUCIÓN PR N° 064 12022

## ANEXO

### Matriz FODA de la Industria Nacional del Cemento

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptabilidad institucional ante los cambios constantes</li> <li>- Personal con experiencia técnica calificada.</li> <li>- Diversidad de productos ofrecidos al mercado.</li> <li>- Predisposición de los personales con experiencia técnica calificada para la formación de nuevas manos de obra.</li> <li>- Alianzas con entidades públicas y privadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital humano desmotivado, programas de reestructuración de cargos y funciones deficientes.</li> <li>- Cantidad insuficiente de mano de obra.</li> <li>- Nivel de costos operativos elevados.</li> <li>- Programas de formación técnica insuficientes del personal.</li> <li>- Elevado índice de rotación de puestos de decisión.</li> <li>- Falta de actualización y ejecución de gamas de mantenimiento de equipos y maquinarias, herramientas insuficientes para la realización de mantenimientos predictivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevo enfoque gubernamental a la transparencia y mayor participación ciudadana.</li> <li>- Incorporación de mano de obra en varias modalidades de contratación de personal.</li> <li>- Limitada oferta de productos de los competidores.</li> <li>- Existencia de empresas privadas externas con éxito comprobado para benchmarking.</li> <li>- Confianza y credibilidad de entidades financieras locales privadas.</li> <li>- Avances tecnológicos y métodos innovadores en cuanto a sistemas de mantenimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios de gobierno que dificultan la continuidad de los planes y estrategias.</li> <li>- Alto número de jubilaciones de personal con capacidad técnica acumulada y demostrada.</li> <li>- Insuficiente regulación de los entes responsables en cuanto a las importaciones.</li> <li>- Necesidad de personal técnico calificado de los competidores.</li> <li>- Pandemias, terrorismo u otros fenómenos fortuitos.</li> </ul>



Abog. Mg. *Belén Savognan*  
 Secretaria General  
 Industria Nacional del Cemento



**ERNESTO BENÍTEZ**  
 Presidente  
 Industria Nacional de Cemento



INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO



TETÀ REKUÀ  
 GOBIERNO NACIONAL

*Paraguay de la gente*



**INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**  
**NORMA DE REQUISITOS MÍNIMOS - MECIP - 2015**  
**COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**



COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
 ESTÁNDAR: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS  
 FORMATO: Identificación de Riesgos - Procesos  
 N°: 88

MACROPROCESO: GESTIÓN DE LOGÍSTICA GENERAL

(1) PROCESO	(2) OBJETIVO	(3) RIESGOS	(4) DESCRIPCIÓN	(5) AGENTE GENERADOR	(6) CAUSAS	(7) EFECTOS
Gestión de Logística	Presentar los pedidos de materia prima e insumos conforme al plan de producción para cada año	Demora y quiebres de stock	Tardanza en el cumplimiento. Falta de materia prima e insumos para la producción de clínker y cemento.	Falta de oferentes en los llamados P/GN	Precios de los productos incluidos su logística. Falta de oferentes	Falta de material para dar cobertura al plan de producción
Gestión de Logística de Abastecimiento	Gestionar las cargas y descargas de materias primas en Vallemí/Villeta y su envío a Villala/Vallemi ya sea vía fluvial o terrestre	Retraso en la carga, navegación o descarga	Material cargado fuera de tiempo previsto en los plazos vía fluvial o terrestre	Problemas técnicos, extracción de material, maniobra de embarcaciones	Sistema de carga averiado, maniobra de embarcaciones impedido por falta de visibilidad	Interrupción de la producción planificada
Gestión de Logística de Distribución	Paseje y registro de la entrega de productos terminados	Cambios climáticos	Alteración en las condiciones climáticas	Entorno (Medio Ambiente, navegabilidad de los ríos)	Sequía por ende la bajante del río	Difícil o nula posibilidad de navegación para el traslado de materia prima por la vía fluvial
Gestión de Logística de Almacenes	Recepción primaria como área requerente y seguridad como custodia y registral de las compras realizadas con fines de almacenamiento y resguardo	Fallas de software	Defecto que puede presentarse en el conjunto de programas que ha sido diseñado para que la computadora pueda desarrollar su trabajo. Deficiencia en los elementos de precisión y factor humano	Instalaciones - Cortes de energía eléctrica y fallas en la red, reporte erróneo de paseje de entrada y salida de unidades móviles	Báscula averiada y redes sin acceso o limitando	Dirección: clientes insatisfechos. Indirecto: pérdida de clientes
Gestión de Logística de Transporte	Mantener los vehículos de la Administración Central, técnica, estática y administrativamente conforme a las necesidades y reglas del transporte.	Custodia deficiente, deterioro de materiales, demoras en la formalización de recepciones y entregas sin registros adecuados	Recepción de materiales sin participación de áreas técnicas, resguardo fuera de los depósitos de materiales dedicados o de cuidado especial, falta de registro adecuado de la entrada y salida de materiales o bienes en custodia	Factor Humano y herramientas administrativas inadecuadas en tiempo y forma	Daño de bienes y/o pérdidas	Pérdida de repuestos o insumos
Gestión de Logística de Transporte	Mantener los vehículos de la Administración Central, técnica, estática y administrativamente conforme a las necesidades y reglas del transporte.	Falta de mantenimiento, falta de control sobre el uso por las áreas que requieren	No realizar los mantenimientos cada 5,000 kilómetros para cada vehículo, falta de pólizas de seguro y cuadermos de novedades derivadas de las captares	Factor humano, recurrir a talleres sin participación de los centros autorizados	Falta de planificación para el servicio de transporte de los funcionarios que requieren traslados de tramos diferentes	Deterioro y falta de transporte conforme a las necesidades

Elaborado por: Sergio Estigarribia - Secretario de Gerencia de Logística  
 Revisado por: Lic. Gabriel Adorno - Coordinador Operativo Logístico  
 Revisado por: Abg. Alfredo Machuca - Gerente de Logística

Lic. Gabriel Adorno M. - Coordinador Operativo Gerencia de Logística  
 INIC  
 Fecha: 16/11/2022

Abg. Alfredo Machuca - Gerente de Logística  
 INIC  
 Fecha: 16/11/2022

**COMPONENTE:** ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

**ESTÁNDAR:** ANÁLISIS DE RIESGOS

**FORMATO:** Calificación y Evaluación de Riesgos - Procesos

**Nº:** 73

**INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**  
 DOCUMENTO REVISADO POR EL COMITÉ DE CONTROL INTERNO (C.C.I.)  
 Fecha: **13/12/22**

(2) Procesos	(3) Riesgos	CALIFICACIÓN			(7) Evaluación	(8) Medidas de Respuesta
		(4) Probabilidad	(5) Impacto	(6) Calificación		
Gestión de Logística	Demora y quiebres de stock	2	20	40	IMPORTANTE	Prevenir el riesgo - Proteger la Institución - Compartir
Gestión de Logística de Abastecimiento	Retraso en la carga, navegación ó descarga	3	20	60	INACEPTABLE	Evitar el riesgo - Prevenir el riesgo - Proteger la Institución - Compartir
Gestión de Logística de Distribución	Cambios climáticos	2	10	20	TOLERABLE	Proteger la Institución - Compartir
Gestión de Logística de Almacenes	Fallas de software	2	10	20	TOLERABLE	Proteger la Institución - Compartir
Gestión de Logística de Transporte	Custodia deficiente, deterioro de materiales, demoras en la formalización de recepciones y entregas sin registros adecuados	2	10	20	TOLERABLE	Proteger la Institución - Compartir
	Falta de mantenimiento, falta de control sobre el uso por las áreas que requieren	2	20	40	IMPORTANTE	Prevenir el riesgo - Proteger la Institución - Compartir

**Elaborado por:** Sergio Estigarribia - Secretario de Gerencia de Logística

**Revisado por:** Lic. Gabriel Adorno - Coordinador Operativo Logístico

**Revisado por:** Abg. Alfredo Machuca - Gerente de Logística

**Lic. Gabriel Adorno M.**  
 Coordinador Operativo Gerencia de Logística INC

**Alfredo Machuca**  
 Gerente de Logística INC.

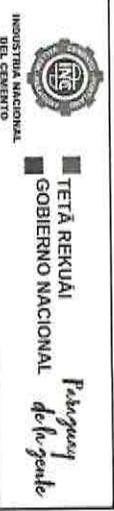
**Fecha:** 11/11/2022

**Fecha:** 16/11/2022

**Fecha:** 16/11/2022



**INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**  
**NORMA DE REQUISITOS MINIMOS - MECIP - 2015**  
**COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**



<b>COMPONENTE:</b>	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	 Fecha: <u>13/12/22</u>
<b>ESTÁNDAR:</b>	VALORACIÓN DE RIESGOS	
<b>FORMATO:</b>	Ponderación Procesos y Riesgos	
<b>Nº:</b>	78	

(1) Macroproceso		GESTIÓN DE LOGÍSTICA GENERAL		Código: GLG-01	
(2) Procesos		(3) Ponderación %		(4) Riesgos	(5) Ponderación %
Gestión de Logística			35%	Demora y quiebres de stock	35%
Gestión de Logística de Abastecimiento			25%	Retraso en la carga, navegación ó descarga	30%
Gestión de Logística de Distribución			20%	Cambios climáticos	12%
Gestión de Logística de Almacenes			15%	Fallas de software	3%
Gestión de Logística de Transporte			5%	Custodia deficiente, deterioro de materiales, demoras en la formalización de recepciones y entregas sin registros adecuados	15%
<b>Total:</b>			<b>100%</b>	Falta de mantenimiento, falta de control sobre el uso por las áreas que requieren	5%
				<b>Total:</b>	<b>100%</b>

<b>Elaborado por:</b> Sergio Estigarribia - Secretario de Gerencia de Logística	<b>Fecha:</b> 11/11/2022
<b>Revisado por:</b> Lic. Gabriel Adorno - Coordinador Operativo Logístico	<b>Fecha:</b> 16/11/2022
<b>Revisado por:</b> Abg. Alfredo Machuca - Gerente de Logística	<b>Fecha:</b> 16/11/2022

Lic. Gabriel Adorno M.  
 Coordinador Operativo  
 Gerencia de Logística  
 INC

Abg. Alfredo Machuca M.  
 Gerente de Logística  
 I.N.C.

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
ESTÁNDAR: VALORACIÓN DE RIESGOS  
FORMATO: Priorización Riesgos y Procesos  
Nº: 83  
Fecha: 13/12/22

MACROPROCESO: GESTIÓN DE LOGÍSTICA GENERAL  
Código: GLG-01

(1) Riesgos	(A) Procesos	(B) % Ponderación		PROCESO: GESTIÓN DE LOGÍSTICA		PROCESO: GESTIÓN DE LOGÍSTICA DE ABASTECIMIENTO		PROCESO: GESTIÓN DE LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN		PROCESO: GESTIÓN DE LOGÍSTICA DE ALMACENES		PROCESO: GESTIÓN DE LOGÍSTICA DE TRANSPORTE		(3) Total Puntaje Riesgo	(4) Priorización de Riesgo
		(2) % Ponderación Riesgo	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso		
Demora y quiebres de stock		35%	40	4,9										4,9	1
Retraso en la carga, navegación o descarga		30%			60	4,5								4,5	2
Cambios climáticos		12%			20	0,6								0,6	5
Fallas de software		3%					20	0,12						0,12	6
Custodia deficiente, deterioro de materiales, demoras en la formalización de recepciones y entregas sin registros adecuados	15%								20	0,45				0,45	4
Mantener los vehículos de la Administración Central, técnica, estética y administrativamente conforme a las necesidades y reglas del transporte.	5%														3
(C) Total Proceso	100%			4,9		5,1		0,12		0,45					
(D) Priorización de Proceso					2	1		5		4					3

Elaborado por: Sergio Estigarribia - Secretario de Gerencia de Logística  
 Revisado por: Lic. Gabriel Adorno - Coordinador Operativo Logística  
 Revisado por: Abg. Alfredo Machuca - Gerente de Logística

Lic. Gabriel Adorno M. - Coordinador Operativo Gerencia de Logística  
 Gerente de Logística  
 Oficina Operativa Machuca  
 Gerente de Logística  
 I.N.C.

Fecha: 11/11/2022  
 Fecha: 16/11/2022  
 Fecha: 16/11/2022

**INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**  
**NORMA DE REQUISITOS MINIMOS - MECIP- 2015**  
**COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATEGICO**



**TETA REKUAI**  
**GOBIERNO NACIONAL**

*Pasayay*  
*de la gente*

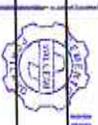
<b>COMPONENTE:</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS</b>			
<b>ESTÁNDAR:</b>	<b>VALORACIÓN DE RIESGOS</b>			
<b>FORMATO:</b>	Mapa de Riesgos - Subprocesos			
<b>Nº:</b>	89			

  
**INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**  
 DOCUMENTO REVISADO POR EL COMITÉ  
 DE CONTROL INTERNO (C.C.I.)  
**1312-22**  
 Fecha:.....

<b>MACROPROCESO:</b>	<b>GESTIÓN DE LOGÍSTICA GENERAL</b>	<b>Código:</b> GLG-01		
<b>PROCESO:</b>	<b>GESTIÓN DE LOGÍSTICA</b>	<b>Código:</b> GLG-01-GL-01		

(1) RIESGOS	(2) DESCRIPCIÓN	(3) TOTAL PUNTAJE RIESGO	(4) PRIORIZACIÓN DEL RIESGO
Demora y quiebres de stock	Tardanza en el cumplimiento. Falta de materia prima e insumos para la producción de clínker y cemento.	4,9	1

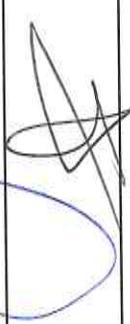
<b>Elaborado por:</b> Sergio Estigarribia - Secretario de Gerencia de Logística	 <b>Lic. Gabriel Adorno M.</b> Coordinador Operativo Gerencia de Logística INC	<b>Fecha:</b> 11/11/2022
<b>Revisado por:</b> Lic. Gabriel Adorno - Coordinador Operativo Logístico		<b>Fecha:</b> 16/11/2022
<b>Revisado por:</b> Abg. Alfredo Machuca - Gerente de Logística	 <b>Abg. Alfredo Machuca</b> Gerente de Logística INC	<b>Fecha:</b> 16/11/2022

COMPONENTE:	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	 INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO DOCUMENTO REVISADO POR EL COMITÉ DE CONTROL INTERNO (C.C.I.) Fecha: 13 12 22	
ESTÁNDAR:	VALORACIÓN DE RIESGOS		
FORMATO:	Mapa de Riesgos - Subprocesos		
Nº:	89		

MACROPROCESO:	GESTIÓN DE LOGISTICA GENERAL	Código:	GLG-01
PROCESO:	GESTIÓN DE LOGISTICA DE ABASTECIMIENTO	Código:	GLG-01-GLAB-03

(1) RIESGOS	(2) DESCRIPCIÓN	(3) TOTAL PUNTAJE RIESGO	(4) PRIORIZACIÓN DEL RIESGO
Retraso en la carga, navegación ó descarga	Material cargado fuera de tiempo previsto en los plazos vía fluvial o terrestre	4,5	2
Cambios climáticos	Alteración en las condiciones climáticas	0,6	5

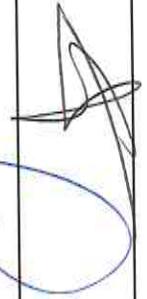
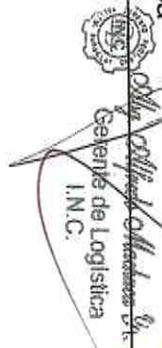
Elaborado por: Sergio Estigarribia - Secretario de Gerencia de Logística	Fecha: 11/11/2022
Revisado por: Lic. Gabriel Adorno - Coordinador Operativo Logístico	Fecha: 16/11/2022
Revisado por: Abg. Alfredo Machuca - Gerente de Logística	Fecha: 16/11/2022

  
 Lic. Gabriel Adorno M.  
 Coordinador Operativo  
 Gerencia de Logística  
 IMC

  
 Abg. Alfredo Machuca Sr.  
 Gerente de Logística  
 IMC



**INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**  
 DOCUMENTO REVISADO POR EL COMITÉ DE CONTROL INTERNO (C.C.I.)  
 1312-22  
 Fecha:.....

<b>COMPONENTE:</b>	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
<b>ESTÁNDAR:</b>	VALORACIÓN DE RIESGOS			
<b>FORMATO:</b>	Mapa de Riesgos - Subprocesos			
<b>Nº:</b>	89			
<b>MACROPROCESO:</b>	GESTIÓN DE LOGISTICA GENERAL			
<b>PROCESO:</b>	GESTIÓN DE LOGISTICA DE DISTRIBUCION			
	(1) RIESGOS	(2) DESCRIPCIÓN	(3) TOTAL PUNTAJE RIESGO	(4) PRIORIZACIÓN DEL RIESGO
Fallas de software	Defecto que puede presentarse en el conjunto de programas que ha sido diseñado para que la computadora pueda desarrollar su trabajo. Deficiencia en los elementos de precisión y factor humano		0,12	6
<b>Elaborado por:</b> Sergio Estigarribia - Secretario de Gerencia de Logística			<b>Fecha:</b> 11/11/2022	
<b>Revisado por:</b> Lic. Gabriel Adorno - Coordinador Operativo Logístico			<b>Fecha:</b> 16/11/2022	
<b>Revisado por:</b> Abg. Alfredo Machuca - Gerente de Logística		 Gerente de Logística I.N.C.	<b>Fecha:</b> 16/11/2022	

COMPONENTE:	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
ESTÁNDAR:	POLÍTICAS ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
FORMATO:	Definición Políticas Administración de Riesgos - Objetivos Institucionales
N°:	91

(5) Procesos	(6) Riesgos	(7) Puntaje	(8) Políticas Administración de Riesgos
1. GESTIÓN DE LOGÍSTICA	Demora y quiebres de stock	4,9	Plan de propuestas de llamados con mayor atractivo en diferentes puntos y aspectos para los posibles oferentes prestadores de servicios o proveedores de materias primas e insumos.
2. GESTIÓN DE LOGÍSTICA DE ABASTECIMIENTO	Retraso en la carga, navegación ó descarga	4,5	Contratación de Servicio de Flete Fluvial para convoyes de bajo calado que permitan navegación durante todo el año, aún en tiempos de estiaje del río.
	Cambios climáticos	0,6	Contratación de Servicio de Flete Terrestre, que supla total o parcialmente el servicio de flete fluvial, afectado por el estiaje del río.
3. GESTIÓN DE LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN	Fallas de software	0,12	Plan de asistencia inmediata en cada caso, falta de energía eléctrica: contar con generador propio. Falta de software: tener la opción de trabajo manual, documentación y procedimientos. Plan semestral de mantenimiento preventivo de básculas pesa camiones. Plan anual de calibración y certificación INTN de básculas pesa camiones.
4. GESTIÓN DE LOGÍSTICA DE ALMACENES	Custodia deficiente, deterioro de materiales, demoras en la formalización de recepciones y entregas sin registros adecuados	0,45	Plan de Almacenamiento conforme a procedimientos establecidos de todo lo que se va a recibir y resguardar. Contar con los procedimientos para la correcta recepción de materiales, repuestos e insumos y las entregas con registros correspondientes.
5. GESTIÓN DE LOGÍSTICA DE TRANSPORTE	Mantener los vehículos de la Administración Central, técnica, estética y administrativamente conforme a las necesidades y reglas del transporte	1	Plan de Mantenimiento de cada uno de los vehículos institucionales y actualizaciones permanentes con respecto a las reglas y leyes de tránsito y el traslado de personas y cargas en ruta.

Elaborado por: Sergio Estigarribia - Secretario de Gerencia de Logística	Fecha: 11/11/2022
Revisado por: Lic. Gabriel Adorno - Coordinador Operativo Logístico	Fecha: 16/11/2022
Revisado por: Abg. Alfredo Machuca - Gerente de Logística	Fecha: 16/11/2022

  
 Lic. Gabriel Adorno  
 Coordinador Operativo Logístico  
 Gerente de Logística  
 INC

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
 ESTÁNDAR: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS  
 FORMATO: Identificación de Riesgos - Procesos  
 N°: 68

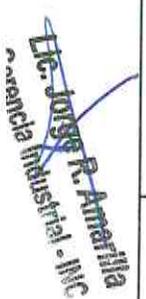
MACROPROCESO: GESTIÓN INDUSTRIAL

CÓDIGO: GI-01

INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO  
 DOCUMENTO REVISADO POR EL COMITÉ  
 DE CONTROL INTERNO (C.C.I.)  
 Fecha: 1312-22

(1) PROCESO	(2) OBJETIVO	(3) RIESGOS	(4) DESCRIPCIÓN	(5) AGENTE GENERADOR	(6) CAUSAS	(7) EFECTOS
Planeación y Control de Producción	Generar y monitorear la ejecución del Plan Maestro de Producción programando los recursos y productos requeridos para cumplir con la metas establecidas por la Alta Gerencia	Información incompleta o imprecisa	Información insuficiente para gestionar el proceso productivo	Equipos	Sistemas de medición ineficientes	Pérdidas económicas
				Personas	Falta de personal calificado para operar los equipos	Pérdidas Económicas Daños de Bienes Perdida de Mercado
				Materiales	Falta de combustibles, insumos y Materia prima para la producción	Pérdidas Económicas Perdida de Mercado
				Equipos	Maquinarias productivas no disponibles por averías o fallas	Pérdidas Económicas Perdida de Mercado
Producción de Cemento	Producir Cemento optimizando los recursos en cumplimiento con el Plan Maestro de Producción y las normas de calidad	Incumplimiento de Metas de la Producción	No se cumple con la meta de producción establecida	Instalaciones - entorno	Falta de Suministro de Energía Eléctrica	Pérdidas Económicas Perdida de Mercado
				Instalaciones - entorno	Factores climáticos, descargas eléctricas, precipitaciones extremas afectan la operatividad de las instalaciones fabriles	Pérdidas Económicas Daños de Bienes Perdida de Mercado
				Instalaciones - entorno		

  
 Diego Quiñana  
 Gerente Industrial  
 Industria Nacional del Cemento

  
 Etc. Jorge R. Amarelilla  
 Gerencia Industrial - INCC

Gestión de Mantenimiento de Planta	Ejecutar el correcto mantenimiento, conservación y optimización de las maquinas y equipos industriales, asegurando su disponibilidad y fiabilidad de manera a cumplir con el Plan Maestro de Producción.	 DOCUMENTO REVISADO POR EL COMITÉ DE CONTROL INTERNO (C.C.I.) Fecha: 13.12.22	Incumplimiento del Plan de Mantenimiento	No se realizan los mantenimientos de los equipos y maquinarias en tiempo y forma	Personas	Falta de personal calificado para las tareas de mantenimiento	Pérdidas Económicas Daños de Bienes Lesiones o fallecimientos.
					Materiales	Falta de repuestos para asegurar el correcto mantenimiento de los equipos	Pérdidas Económicas Daños de Bienes
Control de Calidad del Cemento	Asegurar el cumplimiento de los requisitos de calidad de los procesos y productos establecidos en la normativa vigente y las consignas establecidas	Incumplimiento de las Normas de Calidad	Productos no conformes salen al mercado	Personas	Fallas humanas en los procesos de control de calidad	Pérdidas Económicas Daños de Bienes Perdida de Mercado Daño de imagen	
				Equipos	Equipos de laboratorio no calibrados ni certificados	Pérdidas Económicas Daños de Bienes Perdida de Mercado Daño de imagen	
Compras Industriales	Gestionar de manera eficiente y oportuna la adquisición de los materiales y/o servicios requeridos por las fabricas	Demora excesiva	Demora en la adquisición de materiales requeridos para la producción y el	Personas	Falta de planificación en las compras industriales	Pérdidas Económicas Daños de Bienes Perdida de Mercado	
				Personas	Falta de Gestión de Ofertes	Pérdidas Económicas	
				Personas	Falta de precisión en las Especificaciones Técnicas	Pérdidas Económicas Lesiones o fallecimientos.	

  
**Diego Quintana**  
 Gerente Industrial  
 Industria Nacional del Cemento

  
**Lic. Jorge R. Amarilla**  
 Gerencia Industrial - INC

Seguridad Industrial	Prevenir los riesgos en cada sector derivados de la actividad industrial	Atención médica deficiente	Áreas de trabajo no seguras	Personas	Personas	Error de criterio al aprobar áreas de trabajo seguras	Pérdidas Económicas Lesiones o fallecimientos.
		Atención médica deficiente		Personas	Falta de Personal Calificado	Lesiones o fallecimientos	
				Equipos	Falta de insumos de primeros auxilios	Lesiones o fallecimientos	

Elaborado por: Lic Jorge Amarilla  
 Revisado por: Ing. Diego Quintana Gerente Industrial

Fecha: 09 12 - 22  
 Fecha: 12 12 - 22

*Jorge H. Amarilla*  
 Gerente Industrial - INC  
 Ing. Diego Quintana  
 Gerente Industrial  
 Industria Nacional del Cemento

INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO  
 DOCUMENTO REVISADO POR EL COMITÉ  
 DE CONTROL INTERNO (C.C.I.)  
 Fecha: 13 12 - 22



INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO  
 DOCUMENTO REVISADO POR EL COMITÉ  
 DE CONTROL INTERNO (C.C.I.)  
 Fecha: 13/12-22



COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
 ESTÁNDAR: ANALISIS DE RIESGOS  
 FORMATO: Calificación y Evaluación de Riesgos - Procesos  
 No: 73

(1) Macroproceso : GESTIÓN INDUSTRIAL

Código: GI-01

CALIFICACIÓN

(2) Procesos	(3) Riesgos	(4) Probabilidad			(6) Calificación	(7) Evaluación	(8) Medidas de Respuesta
		(4)	(5) Impacto	(6)			
Planeación y Control de Producción	Información Incompleta o Imprecisa	3	5	15	Zona de Riesgo Moderado	Prevenir el Riesgo	
Producción de Cemento	Incumplimiento de Metas de la Producción	2	10	20	Zona de Riesgo Moderado	Prevenir el Riesgo	
Gestión de Mantenimiento de Planta	Incumplimiento del Plan de Mantenimiento	2	10	20	Zona de Riesgo Moderado	Prevenir el Riesgo	
Control de Calidad del Cemento	Incumplimiento de las Normas de Calidad	1	20	20	Zona de Riesgo Moderado	Prevenir el Riesgo	
Compras Industriales	Demora excesiva	2	10	20	Zona de Riesgo Moderado	Prevenir el Riesgo	
	Compras con sobrecosto	2	5	10	Zona de Riesgo Tolerable	Prevenir el Riesgo	
	Error	2	10	20	Zona de Riesgo Moderado	Prevenir el Riesgo	
Seguridad Industrial	Error en la evaluación de la seguridad del area laboral	1	20	20	Zona de Riesgo Moderado	Prevenir el Riesgo	
	Atención medica deficiente	1	20	20	Zona de Riesgo Moderado	Prevenir el Riesgo	
Elaborado por:	Lic. Jorge Amarilla	Fecha:	09/12-22				
Revisado por:	Ing. Diego Quintana - Gerente Industrial	Fecha:	12/12-22				

Ing. Diego Quintana  
 Gerente Industrial  
 Industria Nacional del Cemento

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
 ESTÁNDAR: VALORACIÓN DE RIESGOS  
 FORMATO: Ponderación Procesos y Riesgos  
 N°: 78  
 Macroproceso: Gestión Industrial

Código: GI-01

INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO  
 DOCUMENTO REVISADO POR EL COMITÉ  
 DE CONTROL INTERNO (C.C.I.)  
 Fecha: 1312-22

PONDERACIÓN PROCESOS	
(1) Procesos	(3) Ponderación %
Planeación y Control de Producción	10%
Producción de Cemento	20%
Gestión de Mantenimiento de Planta	20%
Control de Calidad del Cemento	20%
Compras Industriales	20%
Seguridad Industrial	10%
<b>Total:</b>	<b>100%</b>

PONDERACIÓN DE RIESGOS PROCESOS	
(4) Riesgos	(5) Ponderación %
Información incompleta o imprecisa	10%
Incumplimiento de Metas de la Producción	20%
Incumplimiento del Plan de Mantenimiento	20%
Incumplimiento de las Normas de Calidad	20%
Demora excesiva	8%
Compras con sobrecosto	4%
Error	8%
Error en la evaluación de la seguridad del area laboral	5%
Atención medica deficiente	5%
<b>Total:</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lic. Jorge Amarilla

Fecha: 0912-22

Revisado por: Ing. Diego Quintana - Gerente Industrial

Fecha: 1212-22

  
 Ing. Diego Quintana  
 Gerente Industrial  
 Industria Nacional del Cemento

CÓDIGO: GI-01

PROCESO: GESTIÓN INDUSTRIAL

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
 ESTÁNDAR: VALORACIÓN DE RIESGOS  
 FORMATO: Priorización Riesgos y Procesos  
 No. 83

	(A) Procesos		Planeación y Control de Producción		Producción de Cemento		Gestión de Mantenimiento de Planta		Control de Calidad del Cemento		Compras Industriales		Seguridad Industrial		(3) Total Puntaje Riesgo	(4) Priorización de Riesgo
	(B)% Ponderación	(2) % Ponderación	Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso		
(1) Riesgos																
Formación incompleta o imprecisa	10%	10%	15	0,15											0,15	6
Cumplimiento de Metas de Producción	20%	20%			20	0,80									0,80	2
Cumplimiento del Plan de Mantenimiento	20%	20%					20	0,80							0,80	3
Cumplimiento de las Normas de Calidad	20%	20%							40	1,60					1,60	1
Memoria excesiva en compras	8%	8%									20	0,32			0,32	4
Compras con sobrecosto	4%	4%									10	0,08			0,08	9
Error en adquisición	8%	8%									20	0,32			0,32	5
Error en la evaluación de la seguridad del área laboral	5%	5%											20	0,10	0,10	7
Atención médica deficiente	5%	5%											20	0,10	0,10	8
1) Priorización de Proceso	100%	100%	6	0,15	1,00	0,80	4,00	0,80	3,00	1,60	5,00	0,72	2,00	0,20		

laborado por: Lic. Jorge Amarilla  
 Revisado por: Ing. Diego Quintana - Gerente Industrial  
 Fecha: 12/12/22  
 Industria Nacional del Cemento



INSTITUCIÓN: INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO  
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP-  
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO



COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
ESTÁNDAR: VALORACIÓN DE RIESGOS  
FORMATO: Mapa de Riesgos - Subprocesos  
Nº: 89

INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO  
DOCUMENTO REVISADO POR EL COMITÉ  
DE CONTROL INTERNO (C.C.I.)  
Fecha: 13.12.22

MACROPROCESO: GESTIÓN INDUSTRIAL		CÓDIGO: GI-01	
(1) RIESGOS	(2) DESCRIPCIÓN	(3) TOTAL PUNTAJE RIESGO	(4) PRIORIZACIÓN DEL RIESGO
Información incompleta o imprecisa	Información insuficiente para gestionar el proceso productivo	0,15	6
Incumplimiento de Metas de la Producción	No se cumple con la meta de producción establecida	0,8	2
Incumplimiento del Plan de Mantenimiento	No se realizan los mantenimientos de los equipos y maquinarias en tiempo y forma	0,8	3
Incumplimiento de las Normas de Calidad	Productos no conformes salen al mercado	1,6	1
Demora excesiva en compras	Demora en la adquisición de materiales requeridos para la producción y el mantenimiento	0,32	4
Compras con sobrecosto	Compras de insumos y materiales con sobrecostos	0,08	9
Error en adquisición	Compras de materiales no idoneos para los requerimientos fabriles	0,32	5
Error en la evaluación de la seguridad del area laboral	Áreas de trabajo no seguras	0,1	7
Atención medica deficiente	Atención medica deficiente	0,1	8

Elaborado por: Lic. Jorge Amarilla  
Revisado por: Ing. Diego Quintana - Gerente Industrial

Fecha: 09.12.22  
Fecha: 12.12.22

Lic. Jorge R. Amarilla  
Gerencia Industrial - INC

Ing. Diego Quintana  
Gerente Industrial  
Industria Nacional del Cemento

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
 ESTÁNDAR: POLÍTICAS ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
 FORMATO: Definición Políticas Administración de Riesgos - Objetivos Institucionales  
 No: 91

(2) MACROPROCESO: GESTIÓN INDUSTRIAL

CÓDIGO: GI-01

Proceso	(6) Riesgos	(7) Puntaje	(8) Políticas Administración de Riesgos
Planeación y Control de Producción	Información Incompleta o imprecisa	0,15	Mejorar la eficiencia y precisión de los sistema información y medición de producción
Producción de Cemento	Incumplimiento de Metas de la Producción	0,8	Generar programas de formación del personal; Planificar la gestión de materiales; Planificar el mantenimiento de los equipos; Adecuar instalaciones para mitigar factores climaticos; Implementar mecanismos de mitigación ante de falla de suministro eléctrico
Gestión de Mantenimiento de Planta	Incumplimiento del Plan de Mantenimiento	0,8	Generar programas de formación del personal; Planificar la gestión de materiales; Planificar el mantenimiento de los equipos
Control de Calidad del Cemento	Incumplimiento de las Normas de Calidad	1,6	Generar programas de formación del personal; Planificar el mantenimiento de los equipos
Compras Industriales	Demora excesiva	0,32	Planificar las compras industriales
	Compras con sobrecosto	0,08	Gestionar diversidad de oferentes
	Error en adquisición	0,32	Elaborar especificaciones técnicas más precisas
Seguridad Industrial	Error en la evaluación de la seguridad del area laboral	0,1	Generar programas de formación del personal
	Atención medica deficiente	0,1	Planificar las compras de insumos médicos

Elaborado por: Lic Jorge Amarilla

Fecha: 0912-22

Revisado por: Ing. Diego Quintana - Gerente Industrial

Fecha: 121222




Ing. Diego Quintana  
 Gerente Industrial  
 Industria Nacional del Cemento



INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO  
 DOCUMENTO REVISADO POR EL COMITÉ  
 DE CONTROL INTERNO (C.C.I.)

Fecha: 1312-22

(1) Macroproceso	(2) Proceso	(3) Procedimiento	(4) Actividad	(5) Objetivo	(6) Factor Clave de Éxito	(7) Tipo de Indicador	(8) Denominación del Indicador	(9) Fórmula	(10) Descripción	(11) Origen de la información	(12) Meta	(13) Rango de Tolerancia	(14) Frecuencia de medición	(15) Responsable
	Planeación y Control de Producción	1 Plan maestro de producción (MPS) 2 Plan de requerimiento de materiales (MRP)	1. Determinar si los materiales requeridos para la operación plena se encuentre en tiempo y forma en las plantas y acorde a los especificaciones técnicas y con garantía de calidad 2. Conocer el rendimiento, productos terminados, materias primas, insumos, productos entregados, envases de todos los factores técnicos	Generar y monitorear la ejecución del Plan Maestro de Producción programando los recursos y productos requeridos para cumplir con la metas establecidas por la Alta Gerencia		Estratégico	Indicadores de cumplimiento	(N° de actividades culminadas / N° de actividades planeadas) * 100	Cantidad de actividades que se han culminado en comparación al total de actividades planificadas	Gerencias, Coordinaciones de la Institución, Dirección de Fabrica	100%	+5%	Anual	Coordinador de la Unidad de Planificación Estratégica y Programas, Monitoreo de Planes y programas, Estrategicos, Oficial técnico UPEP
	Producción de Cemento	3 Extracción de materia prima de cantera 4 Producción de Clinker 5. molienda de cemento 6. Embolsado de cemento	3. Extraer y disminuir tamaño del material de cantera, formar el almacenamiento del crudo, mezcla primaria 4. Ejecutar el proceso de producción de clinker en todo la línea de producción del horno, ajustando los procesos a normas requeridas para obtener el clinker. 5. Disponer del clinker para la molienda adicionando las materias primas requeridas para cada tipo de cemento requerido para su comercialización 6. Utilizar el cemento disponible en los silos para su distribución ya sea en bolsas o a granel	Producir Cemento optimizando los recursos en cumplimiento con el Plan Maestro de Producción y las normas de calidad										



(1) Macroproceso	(2) Proceso	(3) Procedimiento	(4) Actividad	(5) Objetivo	(6) Factor Clave de Exito	(7) Tipo de indicador	(8) Denominación del Indicador	(9) Fórmula	(10) Descripción	(11) Origen de la información	(12) Meta	(13) Rango de Tolerancia de	(14) Frecuencia de medición	(15) Responsable
	Gestión de Mantenimiento de Planta	7. Generación de plan de mantenimiento 8. Elaboración de orden de trabajo	7. Ejecutar las gamas de mantenimiento preventivo y correctivo establecidas en los manuales de mantenimiento, a las máquinas, equipos auxiliares, involucrados en los procesos unitarios y las maquinarias de la cantera. 8. Ejecutar las gamas de mantenimiento preventivo utilizando las S. I. (Solicitudes de Trabajo) de B.F., L.F., M.L.F., para las áreas de engrase, mecánica, automotores, electricidad, electrónica, refrigeración de ambas plantas.	Ejecutar el correcto mantenimiento, conservación y optimización de las maquinarias y equipos industriales, asegurando su disponibilidad y fiabilidad de manera a cumplir con el Plan Maestro de Producción.	Revisión de la gestión para mejorar el desempeño institucional									



INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO

DOCUMENTO REVISADO POR EL COMITÉ DE CONTROL INTERNO (C.C.I.)

Fecha: 13/12/22

Ing. Jorge Quintana  
Gerente Industrial  
Industria Nacional del Cemento

Ing. Jorge Quintana  
Gerente Industrial - INC.



(1) Macroproceso	(2) Proceso	(3) Procedimiento	(4) Actividad	(5) Objetivo	(6) Factor Clave de Éxito	(7) Tipo de indicador	(8) Denominación del Indicador	(9) Fórmula	(10) Descripción	(11) Origen de la información	(12) Meta	(13) Rango de Tolerancia de	(14) Frecuencia de medición	(15) Responsable
	Control de la Calidad del Cemento	9 Analisis Harina de Crucho 10. Analisis de Clinker 11. Analisis de Cemento	9. Establecer, ejecutar por medio de ensayos fisicoquímicos intrumentos las propiedades ligadas del Clinker 10. Extraer para analisis muestras de los distintos productos que involucran la produccion de cemento y controlar sus caracteristicas 11. Establecer, ejecutar por medio de ensayos fisicoquímicos intrumentos las propiedades ligadas del Cemento	Asegurar el cumplimiento de los requisitos de calidad de los procesos y productos establecidos en la normativa vigente y las consignas establecidas		De Gestion	Porcentaje de avance de metas	Cantidad de avances/metras fijadas*100	planes realizadas, p	Gerencias, Coordinaciones de la Institucion, Direccion de Fabrica	100%	-5%	Mensual, Semestral y Anual	Coordinador de la Unidad de Planificación Estratégica y Programas, Monitoreo de Planes y programas Estratégicos, Oficial técnico UPEP
Compras Industriales		12. Generacion Plan anual de compras de la gerencia Industrial (PAC) 13. Generacion de pedido de compras de la Gerencia Industrial	12. Elaboración de P.M (Pedido de Materiales) para las distintas áreas, Es necesario que la Gerencia Industrial realice una buena gestión ante la UOC para que las mismas cumplan en tiempo, forma y calidad los pedidos de materiales de acuerdo a las especificaciones técnicas, 13. Recepción de los materiales de acuerdo a los contratos vigentes previa verificación de cumplimiento de especificaciones técnicas y garantías de calidad de lo suministrado a las fábricas.	Gestionar de manera eficiente y oportuna la adquisicion de los materiales y/o servicios requeridos por las fabricas										



COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL  
 ESTANDAR INDICADORES

FORMATO: Tablero de Indicadores - Modelo de Operación por Procesos

99

(1) Macroproceso	(2) Proceso	(3) Procedimiento	(4) Actividad	(5) Objetivo	(6) Factor Clave de Exito	(7) Tipo de indicador	(8) Denominación del Indicador	(9) Fórmula	(10) Descripción	(11) Origen de la información	(12) Meta	(13) Rango de Tolerancia de	(14) Frecuencia de medición	(15) Responsable
	Seguridad Industrial	14. Evaluación de riesgos del area de Trabajo Industrial 15. Asistencia medica de primeros auxilios	14. Supervisión de cumplimiento del plan de seguridad, revisión por lo menos cada seis meses para realizar ajuste si necesario fuere. Verificar que se cumplan las medidas de seguridad e higiene industrial según plan elaborado. 15. Corrección de planilla de accidentes, para identificar causas, zonas, categorías, consecuencias para los afectados, contención, atención de los casos, registros estadísticos para mejor plan de seguridad Industrial e Higiene.	Prevenir los riesgos en cada sector derivados de la actividad industrial										
Elaborado:	Lic. Jorge Amarilla											Fecha:	28 11 - 22	
Revisado:	Ing Diego Quintana - Gerente Industrial											Fecha:	29 11 - 22	

*Jorge Amarilla*  
 Lic. Jorge Amarilla  
 Ing Diego Quintana  
 Gerente Industrial  
 Industria Nacional del Cemento



INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO  
 MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -  
 COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO



TETÁ REKUAI  
 GOBIERNO NACIONAL  
 Paraguay  
*de la gente*

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
 ESTÁNDAR: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS  
 FORMATO: Identificación de Riesgos - Procesos  
 N°: 68

CÓDIGO: GPEP-01

(1) PROCESO	(2) OBJETIVO	(3) RIESGOS	(4) DESCRIPCIÓN	(5) AGENTE GENERADOR	(6) CAUSAS	(7) EFECTOS
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS	Promover, orientar y administrar el proceso de formulación de la Planificación Estratégica Institucional, monitorear y evaluar la gestión, los avances y resultados obtenidos.	DEMORA	Recepción tardía de los reportes e Informes solicitados a las distintas áreas.	- Personas - Burocracia - Equipos	Priorización de otros trabajos.	Retraso en la rendición de cuentas a los distintos entes de control y en la provisión de informes necesarios en las distintas áreas de toma de decisiones.
		INCUMPLIMIENTO	Falta de remisión de los reportes e informes solicitados, por parte de las distintas áreas.	- Personas - Burocracia - Equipos	Falta de planificación interna, y comunicación adecuada y oportuna.	Imposibilidad en la rendición de cuentas a los distintos entes de control y en la provisión de informes necesarios en las distintas áreas de toma de decisiones.
		DEFICIENCIA	Déficit en la provisión oportuna y certera de información por parte de las distintas dependencias de la institución.	- Personas	Falta de comunicación adecuada y oportuna. Falta de conocimiento.	Rendición de cuentas deficientes a los distintos entes de control y a las demás áreas de la institución.
CONTROL Y EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD - MECIP	Impulsar la cultura de mejora continua a través del seguimiento y evaluación del Sistema de Control Interno Institucional.	INCUMPLIMIENTO	Falta de remisión de las evidencias requeridas, por parte de las distintas áreas, dentro de los plazos establecidos.	- Personas - Burocracia	Falta de planificación interna, y comunicación adecuada y oportuna.	Imposibilidad de cumplir con los plazos establecidos por los organismos de control. Baja calificación del MECIP.
		DEFICIENCIA	Provisión de datos equivocados, inadecuados o incompletos por parte de las distintas áreas de la institución.	- Personas	Falta de capacitación. Falta de interés.	Baja calificación del MECIP y observaciones al Sistema de Control Interno Institucional por parte de los entes de control.

Elaborado por: Lic. Maria Isabel Ferreira- Lic. Diego Villalba

Fecha: 09 12 - 22

Revisado y Aprobado por: Econ. Francisco Pecci - Jefe Unidad de Planificación Estratégica y Programas

Fecha: 12 12 - 22



Lic. Diego Villalba González  
 Unidad de Planificación  
 Estratégica y Programas



Econ. Francisco Pecci Albertini  
 Jefe de Unidad de Planificación  
 Estratégica y Programas



**INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**  
**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -**  
**COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**



TETA REKUI  
 GOBIERNO NACIONAL  
*Paraguay de la gente*

**INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**

DOCUMENTO REVISADO POR EL COMITÉ  
 DE CONTROL INTERNO (C.C.I.)

Fecha: 13/12/2012

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
 ESTÁNDAR: ANÁLISIS DE RIESGOS  
 FORMATO: Calificación y Evaluación de Riesgos - Procesos  
 N°: 73

(1) Macroproceso: GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROGRAMAS

Código: GPEP-01

(2) Procesos	(3) Riesgos	CALIFICACIÓN			(7) Evaluación	(8) Medidas de Respuesta
		(4) Probabilidad	(5) Impacto	(6) Calificación		
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS	DEMORA				INACEPTABLE	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger la institución Compartir
	INCUMPLIMIENTO	3	20	60	MODERADO	Prevenir el riesgo Proteger la institución Compartir
	INCUMPLIMIENTO	1	20	20	MODERADO	Prevenir el riesgo Proteger la institución Compartir
	DEFICIENCIA	1	20	20	MODERADO	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger la institución Compartir
	INCUMPLIMIENTO	3	20	60	INACEPTABLE	Prevenir el riesgo Proteger la institución Compartir
	DEFICIENCIA	2	10	20	MODERADO	Prevenir el riesgo Proteger la institución Compartir

Elaborado por: Lic. Maria Isabel Ferreira- Lic. Diego Villalba

Fecha: 09/12/2012

Revisado y Aprobado por: Econ. Francisco Pecci - Jefe Unidad de Planificación Estratégica y Programas

Fecha: 12/12/2012

Lic. Diego Villalba González  
 Jefe de Unidad de Planificación  
 Estratégica y Programas

Econ. Francisco Pecci Albertini  
 Jefe de Unidad de Planificación  
 Estratégica y Programas



**INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**  
**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -**  
**COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**



TETA REKUIA  
 GOBIERNO NACIONAL  
*Pisqunay de la gente*

INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO

MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -

COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO

**INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**  
 DOCUMENTO REVISADO POR EL COMITÉ  
 DE CONTROL INTERNO (C.C.I.)  
 Fecha:.....13.12.22

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
 ESTÁNDAR: VALORACIÓN DE RIESGOS  
 FORMATO: Ponderación Procesos y Riesgos  
 N°: 78  
 Macroproceso: GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROGRAMAS

Código: GPEP-01

PONDERACIÓN PROCESOS	
(1) Procesos	(3) Ponderación %
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS	60%
CONTROL Y EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD - MECIP	40%
<b>Total:</b>	<b>100%</b>

PONDERACIÓN DE RIESGOS PROCESOS	
(4) Riesgos	(5) Ponderación %
DEMORA	40%
INCUMPLIMIENTO	10%
DEFICIENCIA	10%
INCUMPLIMIENTO	30%
DEFICIENCIA	10%
<b>Total:</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lic. María Isabel Ferreira- Lic. Diego Villalba

Fecha: **09.12.22**

Revisado y Aprobado por: Econ. Francisco Pecci - Jefe Unidad de Planificación Estratégica y Programas

Fecha: **12.12.22**



Lic. Diego SMU Villalba González  
 Unidad de Planificación  
 Estratégica y Programas

*[Handwritten signature]*



Econ. Francisco Pecci Albertini  
 Jefe de Unidad de Planificación  
 Estratégica y Programas

*[Handwritten signature]*

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
ESTÁNDAR: VALORACIÓN DE RIESGOS  
FORMATO: Priorización Riesgos y Procesos

Nº: 83

MACROPROCESO: GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROGRAMAS

CODIGO: GPEP-01

INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO  
DOCUMENTO REVISADO POR EL COMITÉ  
DE CONTROL INTERNO (C.C.I.)  
Fecha: 13.12.22

(1) Riesgos	(A) Procesos		PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS		CONTROL Y EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD - MECIP		(3) Total Puntaje Riesgo	(4) Priorización de Riesgo
	(B) % Ponderación Proceso	(2) % Ponderación Riesgo	Calificación	Peso	Calificación	Peso		
DEMORA		40%	60	14,4			14,4	1
INCUMPLIMIENTO		10%	20	1,2			1,2	3
DEFICIENCIA		10%	20	1,2			1,2	3
INCUMPLIMIENTO		30%			60	7,2	7,2	2
DEFICIENCIA		10%			20	0,8	0,8	4
(C) Total Proceso		100%		16,8		8,00	24,8	
(D) Priorización de Proceso				1		2		

Elaborado por: Lic. Maria Isabel Ferreira- Lic. Diego Villalba

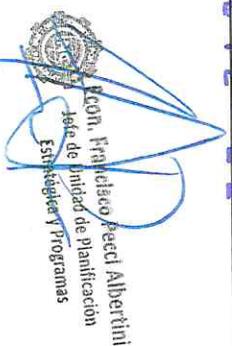
Fecha: 09 12 - 22

Revisado y Aprobado por: Econ. Francisco Pecci - Jefe Unidad de Planificación Estratégica y Programas

Fecha: 12 12 - 22



Diego Villalba González  
Jefe de Unidad de Planificación  
Estratégica y Programas



Econ. Francisco Pecci Albertini  
Jefe de Unidad de Planificación  
Estratégica y Programas



INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO

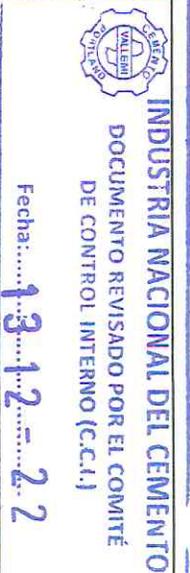
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -  
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO



TETÁ REKUAI  
GOBIERNO NACIONAL  
Pitukuy  
de la gente

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
ESTÁNDAR: VALORACIÓN DE RIESGOS  
FORMATO: Mapa de Riesgos - Subprocesos  
Nº: 89

CÓDIGO:  
CÓDIGO:



INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO  
DOCUMENTO REVISADO POR EL COMITÉ  
DE CONTROL INTERNO (C.C.I.)  
Fecha: 13/12/22

MACROPROCESO: GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROGRAMAS  
PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

CÓDIGO: GPEP-01  
CÓDIGO: GPEP-01 - PEPP-01

(1) RIESGOS	(2) DESCRIPCIÓN	(3) TOTAL PUNTAJE RIESGO	(4) PRIORIZACIÓN DEL RIESGO
DEMORA	Recepción tardía de los reportes e informes solicitados a las distintas áreas.	14,4	1
INCUMPLIMIENTO	Falta de remisión de los reportes e informes solicitados, por parte de las distintas áreas.	1,2	2
DEFICIENCIA	Déficit en la provisión oportuna y certera de información por parte de las distintas dependencias de la institución.	1,2	2

Elaborado por: Lic. Maria Isabel Ferreira- Lic. Diego Villalba

Fecha: 09/12/22

Revisado y Aprobado por: Econ. Francisco Pecci - Jefe Unidad de Planificación Estratégica y Programas

Fecha: 12/12/22



Lic. Diego Villalba González  
Jefe de Unidad de Planificación  
Estratégica y Programas



Econ. Francisco Pecci Albertini  
Jefe de Unidad de Planificación  
Estratégica y Programas



INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO  
 MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -  
 COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO



INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO  
 TETA REQUIAL  
 GOBIERNO NACIONAL  
 Paraguay  
 de lo grande

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
 ESTÁNDAR: VALORACIÓN DE RIESGOS  
 FORMATO: Mapa de Riesgos - Subprocesos  
 N°: 89

INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO  
 DOCUMENTO REVISADO POR EL COMITÉ  
 DE CONTROL INTERNO (C.C.I.)  
 Fecha: 13/12/22

MACROPROCESO: GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROGRAMAS		CÓDIGO: GPEP-01	
PROCESO: CONTROL Y EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD - MECIP		CÓDIGO: GPEP-01 - CEGC-01	
(1) RIESGOS	(2) DESCRIPCIÓN	(3) TOTAL PUNTAJE RIESGO	(4) PRIORIZACIÓN DEL RIESGO
INCUMPLIMIENTO	Falta de remisión de las evidencias requeridas, por parte de las distintas áreas, dentro de los plazos establecidos.	7,2	1
DEFICIENCIA	Provisión de datos equivocados, inadecuados o incompletos por parte de las distintas áreas de la institución.	0,8	2

Elaborado por: Lic. Maria Isabel Ferreira- Lic. Diego Villalba

Fecha: 09/12/22

Revisado y Aprobado por: Econ. Francisco Pecci - Jefe Unidad de Planificación Estratégica y Programas

Fecha: 12/12/22

Lic. Diego Saúl Villalba González  
 Jefe de Planificación  
 Estratégica y Programas

Econ. Francisco Pecci Albertini  
 Jefe de Unidad de Planificación  
 Estratégica y Programas



INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO  
 MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP  
 COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO



TETÁ REQUAI  
 GOBIERNO NACIONAL  
 de la salud



INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO  
 DOCUMENTO REVISADO POR EL COMITÉ  
 DE CONTROL INTERNO (C.C.I.)

Fecha: 13.12.22

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
 ESTÁNDAR: POLÍTICAS ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
 FORMATO: Definición Políticas Administración de Riesgos - Objetivos Institucionales  
 No: 91

(1) OBJETIVO INSTITUCIONAL: Definir políticas y estrategias que fomenten el desarrollo y fortalecimiento institucional promoviendo la mejora continua de los procesos.  
 (2) MACROPROCESO: Gestión de la Planificación Estratégica y Programas Código: GPEP-01

(5) Proceso	(6) Riesgos	(7) Puntaje	(8) Políticas Administración de Riesgos

Elaborado por: Lic. Maria Isabel Ferreira- Lic. Diego Villalba

Fecha: 09.12.22

Revisado y Aprobado por: Econ. Francisco Pecci - Jefe Unidad de Planificación Estratégica y Programas

Fecha: 12.12.22



Lic. Diego Villalba González  
 Unidad de Planificación  
 Estratégica y Programas

*(Signature)*

Econ. Francisco Pecci Albertini  
 Jefe de Unidad de Planificación  
 Estratégica y Programas