

**ANDE**

**ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD**

**DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ESTUDIOS (DP)**

**DIVISIÓN DE ORGANIZACIÓN, SISTEMAS Y PROCESOS (DP/DO)**

**DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE POLÍTICAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN  
(DP/DPS)**

**CALIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE RIESGOS**

**ACTIVIDADES**

**FORMATOS 71 – 76 – 91**

**DIRECCIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS (DSA)**

**AÑO 2023**

Actualización: 02

Fecha: 27/04/2023

ANDE

DIRECCIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  
CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

F71

 MACROPROCESOS PROCESOS SUBPROCESOS ACTIVIDADES

(1) ACTIVIDADES	(2) RIESGOS	(3) Probabilidad	(4) Impacto	(5) Calificación	(6) Evaluación	(7) Medidas de Respuesta
GESTIÓN Y PROVISIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y OTROS	Demora en la provisión de insumos y cumplimiento de contrato	1	20	20	Zona de Riesgo Tolerable	Proteger, compartir
GESTIÓN DE APOYO GENERAL PARA EVENTOS Y ACTOS INSTITUCIONALES	Omisión en la prevención de insumos para ejecución del plan	1	10	10	Zona de Riesgo Tolerable	Proteger, compartir
MANTENIMIENTO EN GENERAL DE LAS INSTALACIONES ELECTROMECÁNICAS DE LA INSTITUCIÓN A NIVEL PAÍS	Insuficiente capacidad de cobertura al plan de mantenimiento.	1	10	10	Zona de Riesgo Tolerable	Proteger, compartir
REPARACIÓN EN GENERAL DE LAS INSTALACIONES ELECTROMECÁNICAS DE LA INSTITUCIÓN A NIVEL PAÍS	Insuficiente capacidad de cobertura al plan de reparación	1	10	10	Zona de Riesgo Tolerable	Proteger, compartir
ELABORACIÓN DE PEDIDOS PARA CONTRATACIONES VARIAS, RESPECTO A SERVICIOS BRINDADOS POR LA UNIDAD ADMINISTRADORA DE CONTRATO	Omisión de las actividades específicas a ser brindadas por proveedores de servicios	1	20	20	Zona de Riesgo Tolerable	Proteger, compartir
GESTIÓN DE CONTRATACIONES DE SERVICIOS	Demora en los procesos de contratación	1	20	20	Zona de Riesgo Tolerable	Proteger, compartir
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Omisión en los procesos de tramitación	1	10	10	Zona de Riesgo Tolerable	Proteger, compartir
SERVICIOS DE CAFETERÍA	Demora en la reposición de insumos	1	5	5	Zona de riesgo Leve	Aceptar, prevenir
SERVICIO DE FOTOCOPIADO	Demora en la reposición de las máquinas	1	5	5	Zona de riesgo Leve	Aceptar, prevenir
ADMINISTRACIÓN DE FONDO FIJO ROTATORIO	Insuficiencia en la cobertura para la ejecución de las actividades	2	20	40	Zona de riesgo importante	Prevenir el riesgo Proteger la Institución Compartir
SERVICIO DE TELEFONÍA	Deterioro de los equipos de comunicación	1	10	10	Zona de Riesgo Tolerable	Proteger, compartir
EJECUTAR LOS TRABAJOS DE MANTENIMIENTO MENORES DE EDIFICIOS	Omisión de las necesidades de mantenimiento por parte de las unidades	2	10	20	Zona de Riesgo Tolerable	Proteger, compartir
CONTROL Y FISCALIZACIÓN DE LOS TRABAJOS REALIZADOS	Incumplimiento en la ejecución del plan de fiscalización	1	10	10	Zona de Riesgo Tolerable	Proteger, compartir
CUSTODIA Y LOCACION DE INMUEBLES	Error en la recopilación de datos inherentes a los inmuebles.	2	20	40	Zona de riesgo importante	Prevenir el riesgo Proteger la Institución Compartir
GESTIÓN Y CANCELACION DE TRIBUTOS MUNICIPALES Y TASAS ESPECIALES Y PAGO A LOCADORES	Demora en el cumplimiento cronograma de pagos	1	20	20	Zona de Riesgo Tolerable	Proteger, compartir
SEGUIMIENTO DE CONTRATOS	Incumplimiento del cronograma establecido	1	10	10	Zona de Riesgo Tolerable	Proteger, compartir
VERIFICACIÓN IN SITU DE INMUEBLES PROPIOS Y ALQUILADOS	Demora en el cumplimiento del cronograma	1	10	10	Zona de riesgo Tolerable	Proteger, compartir
CONTROL DE INMUEBLES DISPONIBLES Y OCUPADOS	Inexactitud en la recopilación de datos inherentes a los inmuebles.	1	20	20	Zona de Riesgo Tolerable	Proteger, compartir
PROVISIÓN Y SUMINISTRO DE COMBUSTIBLE	Demora en la provisión de combustible para la flota de vehículos y equipos	2	20	40	Zona de riesgo importante	Prevenir el riesgo Proteger la Institución Compartir

PROVISIÓN DE REPUESTOS PARA EL MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE LOS VEHÍCULOS DE LA ANDE	Error en la recopilación de datos específicos de repuestos, accesorios y materiales requeridos	2	20	40	Zona de riesgo importante	Prevenir el riesgo Proteger la Institución Compartir
SUMINISTRO Y CONTROL DE REPUESTOS, ACCESORIOS MENORES Y MATERIALES, ADMINISTRA EL DEPOSITO E INVENTARIO	Despilfarro en el uso de los recursos	2	20	40	Zona de riesgo importante	Prevenir el riesgo Proteger la Institución Compartir
CONTROL / DIAGNOSTICO DE FLOTA DE VEHÍCULOS	Incumplimiento en el cronograma de Mantenimiento	2	20	40	Zona de riesgo importante	Prevenir el riesgo Proteger la Institución Compartir
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	Demora en la ejecución del cronograma de mantenimiento	1	20	20	Zona de Riesgo Tolerable	Proteger, compartir
FISCALIZACIÓN DE MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	Demora en la ejecución del cronograma de fiscalización de mantenimiento	1	20	20	Zona de Riesgo Tolerable	Proteger, compartir
RECUPERACIÓN DE VEHICULOS RETENIDOS POR LA CONTRAVENCIÓN DE LA LEGISLACIÓN	Demora en la gestión del proceso de recuperación de vehículos	2	20	40	Zona de riesgo importante	Prevenir el riesgo Proteger la Institución Compartir
RECUPERACIÓN DE VEHICULOS RETENIDOS POR SINIESTROS	Demora en la gestión del proceso de recuperación	1	20	20	Zona de Riesgo Tolerable	Proteger, compartir
RECEPCION DE MATERIALES	Demora en el cumplimiento por parte del proveedor	2	20	40	Zona de riesgo importante	Prevenir el riesgo Proteger la Institución Compartir
CLASIFICACIÓN / PADRONIZACIÓN / MATRICULACIÓN DE MATERIALES, EQUIPOS, REPUESTOS Y OTROS	Error en la recopilación de datos específicos relacionados en la clasificación, matriculación de materiales	2	20	40	Zona de riesgo importante	Prevenir el riesgo Proteger la Institución Compartir
REPOSICIÓN AUTOMÁTICA DE MATERIALES	Error en la recopilación de datos específicos.	2	20	40	Zona de riesgo importante	Prevenir el riesgo Proteger la Institución Compartir
ALMACENAMIENTO DE MATERIALES, EQUIPOS, REPUESTOS Y OTROS	Error en la recopilación de datos específicos en el almacenamiento de materiales	2	20	40	Zona de riesgo importante	Prevenir el riesgo Proteger la Institución Compartir
DESPACHO DE MATERIALES, EQUIPOS, REPUESTOS Y OTROS	Despilfarro en el proceso de entrega	1	20	20	Zona de Riesgo Tolerable	Prevenir el riesgo Proteger la Institución Compartir
REABASTECIMIENTO DE MATERIALES, EQUIPOS, REPUESTOS Y OTROS	Demora en el cumplimiento por parte del proveedor	1	20	20	Zona de Riesgo Tolerable	Proteger, compartir
CONTROL / ACTUALIZACIÓN DE INVENTARIO DE BIENES PATRIMONIALES	Demora en la ejecución del cronograma de actualización	1	20	20	Zona de Riesgo Tolerable	Proteger, compartir
CLASIFICACIÓN / PADRONIZACIÓN / MATRICULACIÓN DE MATERIALES, EQUIPOS, REPUESTOS Y OTROS	Error en la recopilación de datos específicos.	2	20	40	Zona de riesgo importante	Prevenir el riesgo Proteger la Institución Compartir
DEVOLUCION DE MATERIALES, EQUIPOS Y REPUESTOS	Error en la recopilación de datos específicos.	1	20	20	Zona de Riesgo Tolerable	Proteger, compartir
	Hurto de materiales, equipos y repuestos devueltos	2	20	40	Zona de riesgo importante	Prevenir el riesgo Proteger la Institución Compartir
MANEJO Y DISPOSICIÓN FINAL DE RESIDUOS SÓLIDOS	Contaminación derivada de equipos y materiales en desuso.	3	20	60	Zona de riesgo Inaceptable	Evitar, prevenir,proteger,compartir
ENAJENACIÓN DE MATERIALES, EQUIPOS Y REPUESTOS	Error en la recopilación de datos específicos materiales en desuso	1	20	20	Zona de riesgo importante	Prevenir el riesgo Proteger la Institución Compartir

EN DESUSO	Hurto de materiales enajenados	2	20	40	Zona de riesgo Inaceptable	Evitar, prevenir, proteger, proteger, compartir
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ACCESO DE PERSONAS, BIENES MUEBLES E INMUEBLES, EQUIPOS, MATERIALES, ENTRE OTROS DE INTERÉS INSTITUCIONAL	Incumplimiento a las normativas vigentes	3	20	60	Zona de riesgo Importante	Prevenir el riesgo Proteger la Institución Compartir
PLANIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE VIGILANCIA EN OBRAS DE CONSTRUCCIÓN CIVIL Y RESERVAS NATURALES DE LA ANDE	Demora en la ejecución del plan de vigilancia	1	20	20	Zona de Riesgo Tolerable	Proteger, compartir
CONTROL Y MONITOREO DE LAS INSTALACIONES PARA PROTECCIÓN DE BIENES PATRIMONIALES	Demora en la ejecución del plan de protección	3	10	30	Zona de riesgo Importante	Prevenir, Proteger, compartir
	Robo de bienes patrimoniales	2	20	40	Zona de riesgo Importante	Prevenir, Proteger, compartir
	Hurto de bienes patrimoniales	3	20	60	Zona de riesgo Inaceptable	Evitar, prevenir, proteger, proteger, compartir
INSTALACIÓN DE DETECTORES DE METAL EN LUGARES ESTRATÉGICOS	Error en el proceso de determinación de zonas de resguardo	1	20	20	Zona de Riesgo Tolerable	Proteger, compartir
CONTROL Y FISCALIZACIÓN DE LOS PUESTOS DE VIGILANCIA QUE CUENTAN CON COBERTURA DE SEGURIDAD PRIVADA	Demora en la ejecución del plan de vigilancia	2	20	40	Zona de riesgo Importante	Prevenir, Proteger, compartir
CONTROL Y FISCALLIZACIÓN DE PUESTOS DE VIGILANCIA QUE CUENTAN CON COBERTURA DE SEGURIDAD CON EFECTIVOS DE LA POLICIA NACIONAL	Demora en la ejecución del plan de vigilancia	2	10	20	Zona de Riesgo Tolerable	Proteger, compartir
RESGUARDO DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES, EQUIPOS Y MATERIALES EN DESUSO U OTRO DE INTERÉS INSTITUCIONAL.	Incumplimiento del plan de cobertura para las áreas específicas	2	20	40	Zona de riesgo Importante	Prevenir, Proteger, compartir
RECOPIACION DE DATOS E INFORMACIONES	Falsedad en los datos recabados relacionados a robos / hurtos	3	20	60	Zona de Riesgo Inaceptable	Evitar, prevenir, proteger, proteger, compartir
ANALISIS/COTEJO DE DATOS E INFORMACIONES	Inexactitud de los datos e informaciones recabadas relacionados a robos / hurtos	3	20	60	Zona de Riesgo Inaceptable	Evitar, prevenir, proteger, proteger, compartir
ELABORACION Y REMISION DE INFORME FINAL	Demora en la remisión de Informes relacionados a robos / hurtos	2	20	40	Zona de riesgo Importante	Prevenir, Proteger, compartir
PREPARADO POR	REVISADO Y APROBADO POR	UNIDAD ADMINISTRATIVA DE NIVEL JERÁRQUICO "B" o "C"		DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ESTUDIOS (DP)		DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE POLÍTICAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN (DP/DPS)

Firma: *Julio Benítez Alvarado* Pers.N°: 4137 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Econ. *Basilia González B.* Ofic. de Apoyo a la Gestión de la DSA Pers.N°: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Ing. *Eligio Álvarez Rivas* Director de Servicios Administrativos Pers.N°: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Ing. *Edgardo Krauer* Director de Planificación y Estudios Pers.N°: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Lic. *María Natalia Ferreir* Jefa Dpto. de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión Pers.N°: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**ANDE**

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP**  
**DIRECCIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
 ESTÁNDAR: VALORACIÓN DE RIESGOS  
 FORMATO: Ponderación Objetivos Institucionales y Riesgos  
 Nº: 76

PONDERACIÓN ACTIVIDADES - AI			PONDERACIÓN DE RIESGOS DE LOS ACTIVIDADES - AI		
(1) ACTIVIDADES	Calificación	(2) Ponderación %	(3) Riesgos	Calificación	(4) Ponderación %
GESTIÓN Y PROVISIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y OTROS	3.3	2.77%	Demora en la provisión de insumos y cumplimiento de contrato	3.7	1.82%
GESTIÓN DE APOYO GENERAL PARA EVENTOS Y ACTOS INSTITUCIONALES	3	2.51%	Omisión en la prevención de insumos para ejecución del plan	3	1.48%
MANTENIMIENTO EN GENERAL DE LAS INSTALACIONES ELECTROMECÁNICAS DE LA INSTITUCIÓN A NIVEL PAÍS	3.5	2.93%	Insuficiente capacidad de cobertura al plan de mantenimiento.	3.5	1.72%
REPARACIÓN EN GENERAL DE LAS INSTALACIONES ELECTROMECÁNICAS DE LA INSTITUCIÓN A NIVEL PAÍS	3.6	3.02%	Insuficiente capacidad de cobertura al plan de reparación	3.6	1.77%
ELABORACIÓN DE PEDIDOS PARA CONTRATACIONES VARIAS, RESPECTO A SERVICIOS BRINDADOS POR LA UNIDAD ADMINISTRADORA DE CONTRATO	3.7	3.10%	Omisión de las actividades específicas a ser brindadas por proveedores de servicios	3.2	1.58%
GESTIÓN DE CONTRATACIONES DE SERVICIOS	3.5	2.93%	Demora en los procesos de contratación	3.8	1.87%
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	3.2	2.68%	Omisión en los procesos de tramitación	3.4	1.67%
SERVICIOS DE CAFETERÍA	3	2.51%	Demora en la reposición de insumos	3.1	1.53%
SERVICIO DE FOTOCOPIADO	2.9	2.43%	Demora en la reposición de las máquinas	3	1.48%
ADMINISTRACIÓN DE FONDO FIJO ROTATORIO	3.6	3.02%	Insuficiencia en la cobertura para la ejecución de las actividades	3.8	1.87%
SERVICIO DE TELEFONÍA	3.2	2.68%	Deterioro de los equipos de comunicación	3.2	1.58%
EJECUTAR LOS TRABAJOS DE MANTENIMIENTO MENORES DE EDIFICIOS	3.3	2.77%	Omisión de las necesidades de mantenimiento por parte de las unidades	3.3	1.62%
CONTROL Y FISCALIZACIÓN DE LOS TRABAJOS REALIZADOS	3.9	3.27%	Incumplimiento en la ejecución del plan de fiscalización	3.5	1.72%
CUSTODIA Y LOCACION DE INMUEBLES	3.9	3.27%	Error en la recopilación de datos inherentes a los inmuebles.	3, 6	2.07%
GESTIÓN Y CANCELACION DE TRIBUTOS MUNICIPALES Y TASAS ESPECIALES Y PAGO A LOCADORES	3.4	2.85%	Demora en el cumplimiento cronograma de pagos	3.7	1.82%
SEGUIMIENTO DE CONTRATOS	3	2.51%	Incumplimiento del cronograma establecido	3.5	1.72%
VERIFICACIÓN IN SITU DE INMUEBLES PROPIOS Y ALQUILADOS	3.5	2.93%	Demora en el cumplimiento del cronograma	3.6	1.77%

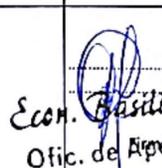
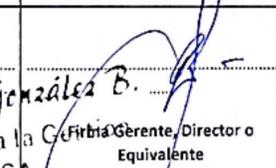
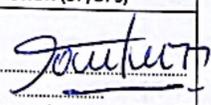
CONTROL DE INMUEBLES DISPONIBLES Y OCUPADOS	3.7	3.10%
PROVISIÓN Y SUMINISTRO DE COMBUSTIBLE	4.6	3.86%
PROVISIÓN DE REPUESTOS PARA EL MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE LOS VEHÍCULOS DE LA ANDE	4.6	3.86%
SUMINISTRO Y CONTROL DE REPUESTOS, ACCESORIOS MENORES Y MATERIALES, ADMINISTRA EL DEPOSITO E INVENTARIO	4.8	4.02%
CONTROL / DIAGNOSTICO DE FLOTA DE VEHÍCULOS	4.5	3.77%
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	4.9	4.11%
FISCALIZACIÓN DE MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	4.4	3.69%
RECUPERACIÓN DE VEHICULOS RETENIDOS POR LA CONTRAVENCIÓN DE LA LEGISLACIÓN	4.5	3.77%
RECUPERACIÓN DE VEHICULOS RETENIDOS POR SINIESTROS	4.5	3.77%
RECEPCION DE MATERIALES	4.3	3.60%
CLASIFICACIÓN / PADRONIZACIÓN / MATRICULACIÓN DE MATERIALES, EQUIPOS, REPUESTOS Y OTROS	4.5	3.77%
REPOSICIÓN AUTOMÁTICA DE MATERIALES	4	3.35%
ALMACENAMIENTO DE MATERIALES, EQUIPOS, REPUESTOS Y OTROS	4.1	3.44%
DESPACHO DE MATERIALES, EQUIPOS, REPUESTOS Y OTROS	4.4	3.69%
REABASTECIMIENTO DE MATERIALES, EQUIPOS, REPUESTOS Y OTROS	4.6	3.78%
CONTROL / ACTUALIZACIÓN DE INVENTARIO DE BIENES PATRIMONIALES	4.5	3.77%
CLASIFICACIÓN / PADRONIZACIÓN / MATRICULACIÓN DE MATERIALES, EQUIPOS, REPUESTOS Y OTROS	4.7	3.94%
DEVOLUCION DE MATERIALES, EQUIPOS Y REPUESTOS	4.2	3.52%
	4.2	3.52%
MANEJO Y DISPOSICIÓN FINAL DE RESIDUOS SÓLIDOS	4.8	4.02%
ENAJENACIÓN DE MATERIALES, EQUIPOS Y	4.6	3.86%

Inexactitud en la recopilación de datos inherentes a los inmuebles.	3.4	1.67%
Demora en la provisión de combustible para la flota de vehículos y equipos	4.9	2.41%
Error en la recopilación de datos específicos de repuestos, accesorios y materiales requeridos	4.2	2.07%
Despilfarro en el uso de los recursos	4.5	2.22%
Incumplimiento en el cronograma de Mantenimiento	4.1	2.02%
Demora en la ejecución del cronograma de mantenimineto	4	1.97%
Demora en la ejecución del cronograma de fiscalización de mantenimiento	4.2	2.07%
Demora en la gestión del proceso de recuperación de vehículos	3.8	1.87%
Demora en la gestión del proceso de recuperación	4.1	2.02%
Demora en el cumplimiento por parte del proveedor	4.1	2.02%
Error en la recopilación de datos específicos relacionados en la clasificación, matriculación de materiales	4	1.97%
Error en la recopilación de datos específicos.	4.6	2.26%
Error en la recopilación de datos específicos en el almacenamiento de materiales	4.7	2.31%
Despilfarro en el proceso de entrega	4.8	2.36%
Demora en el cumplimiento por parte del proveedor	4.7	2.31%
Demora en la ejecución del cronograma de actualización	4.4	2.17%
Error en la recopilación de datos específicos.	4.1	2.02%
Error en la recopilación de datos específicos.	4.3	2.12%
Hurto de materiales , equipos y repuestos devueltos	4.8	2.36%
Contaminación derivada de equipos y materiales en desuso.	4.8	2.36%
Error en la recopilación de datos específicos materiales en desuso	4.4	2.17%

REPUESTOS EN DESUSO

	4.6	3.86%
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ACCESO DE PERSONAS, BIENES MUEBLES E INMUEBLES, EQUIPOS, MATERIALES, ENTRE OTROS DE INTERÉS INSTITUCIONAL	4.8	4.02%
PLANIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE VIGILANCIA EN OBRAS DE CONSTRUCCIÓN CIVIL Y RESERVAS NATURALES DE LA ANDE	4.3	3.60%
CONTROL Y MONITOREO DE LAS INSTALACIONES PARA PROTECCIÓN DE BIENES PATRIMONIALES	4.5	3.77%
CONTROL Y MONITOREO DE LAS INSTALACIONES PARA PROTECCIÓN DE BIENES PATRIMONIALES	4	3.35%
	4.3	3.60%
INSTALACIÓN DE DETECTORES DE METAL EN LUGARES ESTRATÉGICOS	4.2	3.52%
CONTROL Y FISCALIZACIÓN DE LOS PUESTOS DE VIGILANCIA QUE CUENTAN CON COBERTURA DE SEGURIDAD PRIVADA	4.4	3.69%
CONTROL Y FISCALLIZACIÓN DE PUESTOS DE VIGILANCIA QUE CUENTAN CON COBERTURA DE SEGURIDAD CON EFECTIVOS DE LA POLICIA NACIONAL	4.1	3.44%
RESGUARDO DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES, EQUIPOS Y MATERIALES EN DESUSO U OTRO DE INTERÉS INSTITUCIONAL.	4	3.35%
RECOPIACION DE DATOS E INFORMACIONES	4.4	3.69%
ANALISIS/COTEJO DE DATOS E INFORMACIONES	4.2	3.52%
ELABORACION Y REMISION DE INFORME FINAL	4	3.35%

Hurto de materiales enajenados	4.3	2.12%
Incumplimiento a las normativas vigentes	4.9	2.41%
Demora en la ejecución del plan de vigilancia	4.6	2.26%
Demora en la ejecución del plan de protección	4.7	2.31%
Robo de bienes patrimoniales	4	1.97%
Hurto de bienes patrimoniales	4.5	2.22%
Error en el proceso de determinación de zonas de resguardo	4.2	2.07%
Demora en la ejecución del plan de vigilancia	4	1.97%
Demora en la ejecución del plan de vigilancia	4.4	2.17%
Incumplimiento del plan de cobertura para las áreas específicas	4.5	2.22%
Falsedad en los datos recabados relacionados a robos / hurtos	4.7	2.31%
Inexactitud de los datos e informaciones recabadas relacionados a robos / hurtos	4.5	2.22%
Demora en la remisión de Informes relacionados a robos / hurtos	4	1.97%
<b>Total:</b>	<b>203.1</b>	<b>102%</b>

	119.3	173%		
PREPARADO POR	REVISADO Y APROBADO POR	UNIDAD ADMINISTRATIVA DE NIVEL JERÁRQUICO "B" O "C"	DIRECCIÓN DE PLANICACIÓN Y ESTUDIOS (DP)	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE POLÍTICAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN (DP/DPS)
 Firma Pers.N° 1413 Fecha:	 Econ. Cecilia González B. Ofic. de Apoyo a la C. de la DSA Pers.N° Fecha:	 Firma Gerente, Director o Equivalente Pers.N° Fecha:	 Ingrid Ochoa Krauer Directora de Planificación y Estudios DIRECTOR Firma Director Pers.N° Fecha:	 Lic. María Natalia Ferreira Jefa Dpto. de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión Pers.N° Fecha:

Julio Benitez Albaoi  
DSA/OAG

Ing. Eligio Álvarez Rival  
Direccion de Servicios Administrativos

**ANDE**

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP  
DIRECCIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
ESTÁNDAR: POLÍTICAS ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
FORMATO: Definición Políticas Administración de Riesgos - Actividades

Nº: 91

OBJETIVO INSTITUCIONAL: Proporcionar a los grupos de interes los servicios o bienes que sirvande apoyo para el buen desempeño de sus funciones, a fin de lograr los objetivos establecidos mediante el uso eficiente de los recu sos disponibles.

PRINCIPIO : IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS	A
REQUISITO : VALORACIÓN DE RIESGOS	Nº : 90
MACROPROCESO : GESTIÓN ADMINISTRATIVA	CÓDIGO: MP12
PROCESO : Gestión de Servicios Generales	SUBPROCESO : Admimnistración de Stock de
PROCESO : Gestión de Bienes Inmuebles	SUBPROCESO : Mantenimiento y Reparación de Transporte
PROCESO : Gestión de Transporte	SUBPROCESO : Gestión de Recuperación de Vehiculos
PROCESO : Gestión de Sunistros y Depósitos	SUBPROCESO : Recepción de Bienes (Materiales, Equipos,
PROCESO : Gestión de Seguridad Fisica	SUBPROCESO : Abastecimiento y Distribución de
SUBPROCESO : Servicios Auxiliares	SUBPROCESO : Gestión de Inventario
SUBPROCESO : Reparación y Mantenimiento Electromecánico	SUBPROCESO : Enajenación de Materiales
SUBPROCESO : Administración de Bienes Inmuebles	SUBPROCESO : Desarrollo de Políticas de Protección y
SUBPROCESO : Fiscalización de Bienes Inmuebles	SUBPROCESO : Gestión de Seguridad Fisica y Perimetral
SUBPROCESO : Fiscalización de Inmuebles	SUBPROCESO : Fiscalización y Vigilancia
SUBPROCESO : Operación de Transporte	SUBPROCESO : Investigación por Robos y Hurtos

ACTIVIDADES	(6) Riesgos	(7) Puntaje	(8) Políticas Administración de Riesgos
GESTIÓN Y PROVISIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y OTROS	Demora en la provisión de insumos y cumplimiento de contrato	0.010	Plan de ajustes a los contratos y ejecución de las clapsulas por incumplimiento.
GESTIÓN DE APOYO GENERAL PARA EVENTOS Y ACTOS INSTITUCIONALES	Omisión en la prevención de insumos para ejecución del plan	0.004	Mejorar los mecanismo de comunicación interna con las Unidades involucradas en los procesos de producción de eventos
MANTENIMIENTO EN GENERAL DE LAS INSTALACIONES ELECTROMECÁNICAS DE LA INSTITUCIÓN A NIVEL PAÍS	Insuficiente capacidad de cobertura al plan de mantenimineto.	0.005	Mejorar los mecanismo de comunicación interna con las Unidades para optimizar el plan de mantenimiento.
REPARACIÓN EN GENERAL DE LAS INSTALACIONES ELECTROMECÁNICAS DE LA INSTITUCIÓN A NIVEL PAÍS	Insuficiente capacidad de cobertura al plan de reparación	0.005	Mejorar los mecanismo de comunicación interna con las Unidades para optimizar el plan de reparación.
ELABORACIÓN DE PEDIDOS PARA CONTRATACIONES VARIAS, RESPECTO A SERVICIOS BRINDADOS POR LA UNIDAD ADMINISTRADORA DE CONTRATO	Omisión de las actividades especificas a ser brindadas por proveedores de servicios	0.010	Mejorar los mecanismo de comunicación interna con las Unidades para optimizar las solicitudes de contratos.
GESTIÓN DE CONTRATACIONES DE SERVICIOS	Demora en los procesos de contratación	0.011	Diseñar procedimiento para agilizar los trámites requeridos.
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Omisión en los procesos de tramitación	0.004	Revisión periódica al cumplimiento de las tareas.
SERVICIOS DE CAFETERÍA	Demora en la reposición de insumos	0.002	Implementar un plan de stock de los insumos necesarios
SERVICIO DE FOTOCOPIADO	Demora en la reposición de las máquinas	0.002	Mejoramamiento en los procesos de cumplimiento del contrato con el proveedor del servicio.
ADMINISTRACIÓN DE FONDO FIJO ROTATORIO	Insuficiencia en la cobertura para la ejecucion de las actividades	0.023	Solicitar una ampliación de recursos y espblecer un plan de optimización en el uso a asignación
SERVICIO DE TELEFONÍA	Deterioro de los equipos de comunicación	0.004	implementar un plan de verificación periodica de los equipos.
EJECUTAR LOS TRABAJOS DE MANTENIMIENTO MENORES DE EDIFICIOS	Omisión de las necesidades de mantenimineto por parte de las unidades	0.009	Mejorar los mecanismo de comunicación interna con las Unidades para optimizar el plan de mantenimiento.
CONTROL Y FISCALIZACIÓN DE LOS TRABAJOS REALIZADOS	Incumplimiento en la ejecución del plan de fiscalización	0.006	Establecer procedimientos eficientes que logren efectivizar el desarrollo de las fiscalizaciones.
CUSTODIA Y LOCACION DE INMUEBLES	Error en la recopilación de datos inherentes a los inmuebles.	0.027	Implementar procesos mas eficaces de acceso a la información requerida para la optimización de datos requeridos
GESTIÓN Y CANCELACION DE TRIBUTOS MUNICIPALES Y TASAS ESPECIALES Y PAGO A LOCADORES	Demora en el cumplimiento cronograma de pagos	0.010	Establecer procedimientos más ágiles que logren disminuir la burocracia.
SEGUIMIENTO DE CONTRATOS	Incumplimiento del cronograma establecido	0.004	Realizar seguimientos precisos optimizando recursos que logren efectivizar el plan
VERIFICACIÓN IN SITU DE INMUEBLES PROPIOS Y ALQUILADOS	Demora en el cumplimiento del cronograma	0.005	Diseñar protocolo de verificación que incluya la previsión de recursos necesarios.
CONTROL DE INMUEBLES DISPONIBLES Y OCUPADOS	Inexactitud en la recopilación de datos inherentes a los inmuebles.	0.010	Implementar procesos de georefenciamiento yla previsión de recursos necesarios

**ANDE****MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP  
DIRECCIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

ESTÁNDAR: POLÍTICAS ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

FORMATO: Definición Políticas Administración de Riesgos - Actividades

N°: 91

OBJETIVO INSTITUCIONAL: Proporcionar a los grupos de interés los servicios o bienes que sirvan de apoyo para el buen desempeño de sus funciones, a fin de lograr los objetivos establecidos mediante el uso eficiente de los recursos disponibles.

PRINCIPIO : IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS	A
REQUISITO : VALORACIÓN DE RIESGOS	N° : 90
MACROPROCESO : GESTIÓN ADMINISTRATIVA	CÓDIGO: MP12
PROCESO : Gestión de Servicios Generales	SUBPROCESO : Administración de Stock de
PROCESO : Gestión de Bienes Inmuebles	SUBPROCESO : Mantenimiento y Reparación de Transporte
PROCESO : Gestión de Transporte	SUBPROCESO : Gestión de Recuperación de Vehículos
PROCESO : Gestión de Sunistros y Depósitos	SUBPROCESO : Recepción de Bienes (Materiales, Equipos,
PROCESO : Gestión de Seguridad Física	SUBPROCESO : Abastecimiento y Distribución de
SUBPROCESO : Servicios Auxiliares	SUBPROCESO : Gestión de Inventario
SUBPROCESO : Reparación y Mantenimiento Electromecánico	SUBPROCESO : Enajenación de Materiales
SUBPROCESO : Administración de Bienes Inmuebles	SUBPROCESO : Desarrollo de Políticas de Protección y
SUBPROCESO : Fiscalización de Bienes Inmuebles	SUBPROCESO : Gestión de Seguridad Física y Perimetral
SUBPROCESO : Fiscalización de Inmuebles	SUBPROCESO : Fiscalización y Vigilancia
SUBPROCESO : Operación de Transporte	SUBPROCESO : Investigación por Robos y Hurtos

ACTIVIDADES	(6) Riesgos	(7) Puntaje	(8) Políticas Administración de Riesgos
PROVISIÓN Y SUMINISTRO DE COMBUSTIBLE	Demora en la provisión de combustible para la flota de vehículos y equipos	0.037	Estudio y análisis preciso a efectos de la elaboración de un Plan de ajustes sobre suministros e inclusión de costos en los proyectos misionales.
PROVISIÓN DE REPUESTOS PARA EL MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE LOS VEHÍCULOS DE LA ANDE	Error en la recopilación de datos específicos de repuestos, accesorios y materiales requeridos	0.032	Plan de ajustes al requerimiento de repuestos, accesorios y materiales para el cumplimiento.
SUMINISTRO Y CONTROL DE REPUESTOS, ACCESORIOS MENORES Y MATERIALES, ADMINISTRAR EL DEPOSITO E INVENTARIO	Despilfarro en el uso de los recursos	0.036	Implementar acciones de mejoramiento en el control de las tareas asignadas e incorporación de equipos tecnológicos.
CONTROL / DIAGNOSTICO DE FLOTA DE VEHÍCULOS	Incumplimiento en el cronograma de Mantenimiento	0.030	Plan de ajustes al sistema operativo y control en la ejecución de las tareas.
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	Demora en la ejecución del cronograma de mantenimiento	0.016	Diseñar un protocolo de procesos efectivo en al cumplimiento del plan
FISCALIZACIÓN DE MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS	Demora en la ejecución del cronograma de fiscalización de	0.015	Diseñar un protocolo de procesos efectivo en al cumplimiento del plan
RECUPERACIÓN DE VEHICULOS RETENIDOS POR LA CONTRAVENCIÓN DE LA LEGISLACIÓN	Demora en la gestión del proceso de recuperación de vehículos	0.028	Diseñar un protocolo de procesos efectivo en al cumplimiento del plan
RECUPERACIÓN DE VEHICULOS RETENIDOS POR SINIESTROS	Demora en la gestión del proceso de recuperación	0.015	Diseñar un protocolo de procesos efectivo en al cumplimiento del plan
RECEPCIÓN DE MATERIALES	Demora en el cumplimiento por parte del proveedor	0.029	Plan de ajustes a los contratos y ejecución de las clapsulas por incumplimiento.
CLASIFICACIÓN / PADRONIZACIÓN / MATRICULACIÓN DE MATERIALES, EQUIPOS, REPUESTOS Y OTROS	Error en la recopilación de datos específicos relacionados en la clasificación, matriculación de materiales	0.030	Plan de ajustes al sistema operativo y control en la ejecución de las tareas.
REPOSICIÓN AUTOMÁTICA DE MATERIALES	Error en la recopilación de datos específicos.	0.030	Plan de ajustes al sistema operativo y control en la ejecución de las tareas.
ALMACENAMIENTO DE MATERIALES, EQUIPOS, REPUESTOS Y OTROS	Error en la recopilación de datos específicos en el almacenamiento de materiales	0.032	Plan de ajustes al sistema operativo y control en la ejecución de las tareas.
DESPACHO DE MATERIALES, EQUIPOS, REPUESTOS Y OTROS	Despilfarro en el proceso de entrega	0.017	Plan de ajustes al sistema operativo y control en la ejecución de las tareas.
REABASTECIMIENTO DE MATERIALES, EQUIPOS, REPUESTOS Y OTROS	Demora en el cumplimiento por parte del proveedor	0.017	Plan de ajustes a los contratos y ejecución de las clapsulas por incumplimiento.
CONTROL / ACTUALIZACIÓN DE INVENTARIO DE BIENES PATRIMONIALES	Demora en la ejecución del cronograma de actualización	0.016	Diseñar un protocolo de procesos efectivo en al cumplimiento del plan
CLASIFICACIÓN / PADRONIZACIÓN / MATRICULACIÓN DE MATERIALES, EQUIPOS, REPUESTOS Y OTROS	Error en la recopilación de datos específicos.	0.032	Plan de ajustes al sistema operativo y control en la ejecución de las tareas.
DEVOLUCION DE MATERIALES, EQUIPOS Y REPUESTOS	Error en la recopilación de datos específicos.	0.015	Establecer procedimientos más precisos incorporando herramientas tecnológicas en los controles
	Hurto de materiales, equipos y repuestos de flotas.	0.033	Diseñar un plan de seguridad en coordinación con el Dpto. de Seguridad y Vigilancia

**ANDE****MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP  
DIRECCIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

ESTÁNDAR: POLÍTICAS ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

FORMATO: Definición Políticas Administración de Riesgos - Actividades

Nº: 91

**OBJETIVO INSTITUCIONAL:** Proporcionar a los grupos de interés los servicios o bienes que sirvan de apoyo para el buen desempeño de sus funciones, a fin de lograr los objetivos establecidos mediante el uso eficiente de los recursos disponibles.

PRINCIPIO : IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS	A
REQUISITO : VALORACIÓN DE RIESGOS	Nº : 90
MACROPROCESO : GESTIÓN ADMINISTRATIVA CÓDIGO: MP12	SUBPROCESO : Administración de Stock de
PROCESO : Gestión de Servicios Generales	SUBPROCESO : Mantenimiento y Reparación de Transporte
PROCESO : Gestión de Bienes Inmuebles	SUBPROCESO : Gestión de Recuperación de Vehículos
PROCESO : Gestión de Transporte	SUBPROCESO : Recepción de Bienes (Materiales, Equipos,
PROCESO : Gestión de Sunistros y Depósitos	SUBPROCESO : Abastecimiento y Distribución de
PROCESO : Gestión de Seguridad Física	SUBPROCESO : Gestión de Inventario
SUBPROCESO : Servicios Auxiliares	SUBPROCESO : Enajenación de Materiales
SUBPROCESO : Reparación y Mantenimiento Electromecánico	SUBPROCESO : Desarrollo de Políticas de Protección y
SUBPROCESO : Administración de Bienes Inmuebles	SUBPROCESO : Gestión de Seguridad Física y Perimetral
SUBPROCESO : Fiscalización de Bienes Inmuebles	SUBPROCESO : Fiscalización y Vigilancia
SUBPROCESO : Fiscalización de Inmuebles	SUBPROCESO : Investigación por Robos y Hurtos
SUBPROCESO : Operación de Transporte	

ACTIVIDADES	(6) Riesgos	(7) Puntaje	(8) Políticas Administración de Riesgos
MANEJO Y DISPOSICIÓN FINAL DE RESIDUOS SÓLIDOS	Contaminación derivada de equipos y materiales en desuso.	0.057	Adecuar la infraestructura de resguardo a las especificaciones técnicas ambientales
ENAJENACIÓN DE MATERIALES, EQUIPOS Y REPUESTOS EN DESUSO	Error en la recopilación de datos específicos materiales en desuso	0.017	Plan de ajustes al sistema operativo y control en la ejecución de las tareas.
	Hurto de materiales enajenados	0.033	Diseñar un plan de seguridad en coordinación con el Dpto. de Seguridad y Vigilancia
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ACCESO DE PERSONAS, BIENES MUEBLES E INMUEBLES, EQUIPOS, MATERIALES, ENTRE OTROS DE INTERÉS INSTITUCIONAL PLANIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE VIGILANCIA EN OBRAS DE CONSTRUCCIÓN CIVIL Y RESERVAS NATURALES DE LA ANDE	Incumplimiento a las normativas vigentes	0.058	Establecer plan de actualización de normativas conforme a la necesidad operativa
	Demora en la ejecución del plan de vigilancia	0.016	Diseñar un protocolo de procesos efectivo en al cumplimiento del plan
CONTROL Y MONITOREO DE LAS INSTALACIONES PARA PROTECCIÓN DE BIENES PATRIMONIALES	Demora en la ejecución del plan de protección	0.026	Establecer procedimientos efectivos para el cumplimiento del plan y presentar proyectos para incorporar equipos tecnológicos
	Robo de bienes patrimoniales	0.030	Impulsar/socializar el cumplimiento irrestricto del procedimiento "Robo, Hurto y Daño Intencional de Bienes de la Institución". Impulsar la socialización y cumplimiento del protocolo a efectos de levantar datos y realizar seguimiento para identificar a los presuntos responsables del hecho. Socializar en forma oportuna los robos acontecidos de los bienes patrimoniales.
	Hurto de bienes patrimoniales	0.048	Impulsar/socializar el cumplimiento irrestricto del procedimiento "Robo, Hurto y Daño Intencional de Bienes de la Institución" Impulsar la socialización y cumplimiento del protocolo a efectos de levantar datos y realizar seguimiento para identificar a los presuntos responsables del hecho. Socializar en forma oportuna los hurtos acontecidos de los bienes patrimoniales.
INSTALACIÓN DE DETECTORES DE METAL EN LUGARES ESTRATÉGICOS	Error en el proceso de determinación de zonas de resguardo	0.013	Optimizar diseños de las zonas de mayores riesgos.
CONTROL Y FISCALIZACIÓN DE LOS PUESTOS DE VIGILANCIA QUE CUENTAN CON COBERTURA DE SEGURIDAD PRIVADA	Demora en la ejecución del plan de vigilancia	0.032	Diseñar un protocolo de procesos efectivo en al cumplimiento del plan
CONTROL Y FISCALLIZACIÓN DE PUESTOS DE VIGILANCIA QUE CUENTAN CON COBERTURA DE SEGURIDAD CON EFECTIVOS DE LA POLICIA NACIONAL	Demora en la ejecución del plan de vigilancia	0.015	Diseñar un protocolo de procesos efectivo en al cumplimiento del plan
RESGUARDO DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES, EQUIPOS Y MATERIALES EN DESUSO U OTRO DE INTERÉS INSTITUCIONAL.	Incumplimiento del plan de cobertura para las áreas específicas	0.029	Diseñar un protocolo de procesos efectivo en al cumplimiento del plan
RECOPIACION DE DATOS E INFORMACIONES	Falsedad en los datos recabados relacionados a robos / hurtos	0.029	Aplicar acciones multisectoriales que garanticen el acceso a la información y el cumplimiento de normativas relacionadas.

**ANDE**

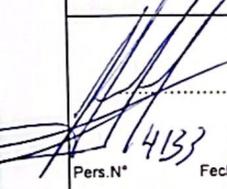
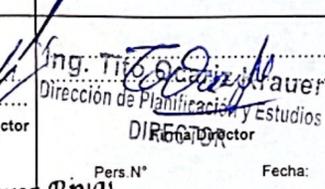
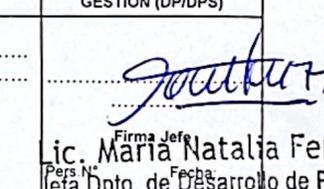
**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP  
DIRECCIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
ESTÁNDAR: POLÍTICAS ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
FORMATO: Definición Políticas Administración de Riesgos - Actividades

Nº: 91

OBJETIVO INSTITUCIONAL: Proporcionar a los grupos de interes los servicios o bienes que sirvande apoyo para el buen desempeño de sus funciones, a fin de lograr los objetivos establecidos mediante el uso eficiente de los recu sos disponibles.

PRINCIPIO : IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS	A
REQUISITO : VALORACIÓN DE RIESGOS	Nº : 90
MACROPROCESO : GESTIÓN ADMINISTRATIVA CÓDIGO: MP12	SUBPROCESO : Admimnistración de Stock de
PROCESO : Gestión de Servicios Generales	SUBPROCESO : Mantenimiento y Reparación de Transporte
PROCESO : Gestión de Bienes Inmuebles	SUBPROCESO : Gestión de Recuperación de Vehículos
PROCESO : Gestión de Transporte	SUBPROCESO : Recepción de Bienes (Materiales, Equipos,
PROCESO : Gestión de Suninistros y Depósitos	SUBPROCESO : Abastecimiento y Distribución de
PROCESO : Gestión de Seguridad Física	SUBPROCESO : Gestión de Inventario
SUBPROCESO : Servicios Auxiliares	SUBPROCESO : Enajenación de Materiales
SUBPROCESO : Reparación y Mantenimiento Electromecánico	SUBPROCESO : Desarrollo de Políticas de Protección y
SUBPROCESO : Administración de Bienes Inmuebles	SUBPROCESO : Gestión de Seguridad Física y Perimetral
SUBPROCESO : Fiscalización de Bienes Inmuebles	SUBPROCESO : Fiscalización y Vigilancia
SUBPROCESO : Fiscalización de Inmuebles	SUBPROCESO : Investigación por Robos y Hurtos
SUBPROCESO : Operación de Transporte	

ACTIVIDADES	(6) Riesgos	(7) Puntaje	(8) Políticas Administración de Riesgos	
ANALISIS/COTEJO DE DATOS E INFORMACIONES	Inexactitud de los datos e informaciones recabadas relacionados a robos / hurtos	0.045	Aplicar acciones multisectoriales que garanticen el analisis de la información recabada.	
ELABORACION Y REMISION DE INFORME FINAL	Demora en la remisión de Informes relacionados a robos / hurtos	0.018	Mejoramiento en los procesos de remisión de informes	
PREPARADO POR	REVISADO Y APROBADO POR	UNIDAD ADMINISTRATIVA DE NIVEL JERÁRQUICO "B" o "C"	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ESTUDIOS (DP)	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE POLÍTICAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN (DP/DPS)
 Firma Pers.N° 4133 Fecha:	 Edm. Basilia González B. Ofic. de Apoyo a la Gestión de la DSA Firma Gerente, Director o Equivalente Pers.N° Fecha:	 Ing. Fligio Alvarez Riva Firma Gerente, Director o Equivalente Pers.N° Fecha: Dirección de Servicios Administrativos Director	 Ing. Tito Escobar Dirección de Planificación y Estudios Firma Gerente, Director o Equivalente Pers.N° Fecha:	 Lic. María Natalia Ferreira Jefa Dpto. de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión Firma Jefe Pers.N° Fecha:

Lic. Julio Benitez Albavi  
DSA/OAG

Dirección de Servicios Administrativos  
Director

Jefa Dpto. de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión