

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO – MECI –
INFICALDAS**

JORGE HERNAN HENAO ZULUAGA

**Asesor
C.P. JHON HENRY CORTÉS JIMÉNEZ**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
ESPECIALIZACION CONTABILIDAD PÚBLICA
MANIZALES – CALDAS
junio de 2010**

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	4
2. JUSTIFICACIÓN.....	5
3. INFICALDAS.....	6
Presentación.....	6
Qué es Inficaldas?.....	7
Misión	7
Visión	7
Objetivos.....	7
Objeto Social.....	7
Objetivos Institucionales	7
Objetivos de Calidad.....	7
Principios Institucionales.....	8
Valores.....	8
Políticas Éticas	8
Política de Calidad	9
Metas.....	9
4. OBJETIVOS	12
Objetivo General.....	12
Específicos	12
5. MARCO TEÓRICO	13
6. IMPLEMENTACION DEL COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DEL MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO MECI EN INFICALDAS	32
6.1 MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS.....	32
SERVICIOS FINANCIEROS	32

ADMINISTRACIÓN DE INVERSIONES.....	33
GERENCIA DE PROYECTOS	33
Dirección de Proyectos.....	33
6.2 INSTRUCTIVO MAPA DE RIESGOS.....	34
6.3 ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA ENTIDAD	45
Talento Humano	52
Conflictos de interés.....	53
Régimen Disciplinario	53
Responsabilidad Penal.....	53
6.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS	53
6.5 ELABORACIÓN MAPA DE RIESGOS	62
7. CONCLUSIONES.....	70
8. BIBLIOGRAFÍA	71

1. INTRODUCCIÓN

El Modelo Estándar de Control Interno que el Estado Colombiano viene implementando cuenta con una estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, se adapta a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran.

El propósito esencial del MECI es orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado, para lo cual se estructura en tres grandes subsistemas, desagregados en sus respectivos componentes y elementos de control:

- Subsistema de Control Estratégico: agrupa y correlaciona los parámetros de control que orientan la entidad hacia el cumplimiento de su visión, misión, objetivos, principios, metas y políticas.¹
- Subsistema de Control de Gestión: reúne e interrelaciona los parámetros de control de los aspectos que permiten el desarrollo de la gestión: planes, programas, procesos, actividades, procedimientos, recursos, información y medios de comunicación.²
- Subsistema de Control de Evaluación: agrupa los parámetros que garantizan la valoración permanente de los resultados de la entidad, a través de sus diferentes mecanismos de verificación y evaluación.³

Este enfoque concibe el Control Interno como un conjunto de elementos interrelacionados, donde intervienen todos los servidores de la entidad y le permite estar siempre atenta a las condiciones de satisfacción de los compromisos contraídos con la ciudadanía, garantiza la coordinación de las acciones y la fluidez de la información y comunicación, y anticipa y corrige, de manera oportuna, las debilidades que se presentan en el quehacer institucional.

La orientación del Modelo MECI promueve la adopción de un enfoque de operación basado en procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.

¹ ¿Ya sabes qué es MECI? Documento elaborado por el Colegio Mayor de Bolívar. Pag. 4.

² Ibíd. Pág. 4

³ Ibíd. Pág. 4

Por otra parte, una institución como INFICALDAS, de carácter descentralizado, requiere de la implementación del sistema de Control Interno que lo coloque al nivel de la reglamentación, la calidad y la competitividad en un modelo de mercado como el nuestro.

Es por eso que el presente documento presenta tres momentos sobresalientes, por un lado está la presentación de todo lo concerniente al Control Interno, en segunda instancia se mostrará de una manera panorámica lo relacionado con la institución objeto de estudio y por último se justificará la importancia de aplicar el modelo a la mencionada entidad.

El presente documento tiene como propósito implementar un modelo de control interno basado en el modelo MECI, como herramienta para prever las medidas administrativas dentro de la organización para cumplir con los objetivos donde se establecen las políticas y procedimientos para proteger los recursos y lograr las metas programadas. Cabe resaltar que muchas de las referencias contempla conceptos que ya existen como todo lo relacionado a la literatura del MECI y del portafolio de INFICALDAS, pero más allá de estos párrafos hay que hacer realce al desarrollo de la implementación de este modelo en esta institución.

2. JUSTIFICACIÓN

El Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Caldas, INFICALDAS es una entidad descentralizada del orden Departamental, creado mediante ordenanza No. 234 del 25 de febrero de 1998, tiene como misión: la administración de sus inversiones y la prestación de servicios financieros a los entes territoriales y a las personas jurídicas de derecho público y privado, contribuyendo al financiamiento, promoción y desarrollo del Departamento de Caldas.

El propósito organizacional que tiene el Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Caldas, INFICALDAS exige un funcionamiento coordinado mediante la definición de relaciones de autoridad, tareas y funciones; esto significa establecer lo que a cada uno le corresponde hacer, con el fin de lograr los objetivos y las metas que se ha propuesto el Instituto.

El manual de funciones se constituye en una herramienta administrativa, dinámica, flexible y normalizadora que contribuye al desarrollo organizado de las actividades, bajo parámetros sencillos, claros y precisos que sirven de guía para cada persona que integra el Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Caldas, INFICALDAS.

Por otra parte y según lo determinan las leyes, *el Instituto requiere de la aplicación de un sistema de Control Interno dimensionado en toda su estructura y con el*

desarrollo de políticas que le permitan ser una institución que cumple con los estándares actuales de calidad y que perfecciona la armonía entre lo institucional, lo reglamentario, los funcionarios y los beneficiarios.

La Constitución Política de 1991 incorporó el concepto del Control Interno como un instrumento orientado a garantizar el logro de los objetivos de cada entidad del Estado y el cumplimiento de los principios que rigen la función pública. Por su parte, la Ley 87 de 1993 estableció normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado, y la Ley 489 de 1998 dispuso la creación del Sistema Nacional de Control Interno.

Con el fin de buscar mayor eficacia e impacto del Control Interno en las entidades del Estado, el Departamento Administrativo de la Función Pública, promovió la adopción e implementación de un modelo de control interno, iniciativa que fue acogida por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno, que condujo a la expedición del Decreto 1599 de 2005 “por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005”, que utilizaremos para el ejercicio del presente trabajo.

3. INFICALDAS⁴

Presentación

El Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Caldas, Inficaldas, en cumplimiento de su objeto social, con los lineamientos del Consejo Directivo de la entidad y un direccionamiento estratégico definido a través de un proceso participativo y de investigación, se ha fortalecido durante el último cuatrienio en la prestación de servicios financieros tanto al Departamento de Caldas como a las personas jurídicas de derecho público y/o privado que prestan algún servicio en beneficio de la comunidad caldense.

INFICALDAS entre el 2004 y el 2010 se posicionó como una alternativa de financiación a las ideas, los sueños y los proyectos de las instituciones departamentales que desarrollan productos, prestan servicios o implementan programas encaminados a elevar la calidad de vida de los caldenses y a mejorar los indicadores de desarrollo departamental en los ámbitos económico, cultural o social.

El compromiso con la promoción del desarrollo regional nos reta a ser una organización fuerte, que haga presencia en todo el departamento y que se caracterice por la excelencia en la prestación de servicios financieros y la

⁴ La mayor parte de este punto fue tomada del portafolio de INFICALDAS, referenciado en la página web (<http://www.inficaldas.com>) y en los archivos físicos de la Gerencia.

administración de inversiones, tal como lo hemos logrado en este período de actividades.

Qué es Inficaldas?

El Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Caldas INFICALDAS, es un establecimiento público del orden departamental, adscrito a la Gobernación, con personería jurídica, autonomía administrativa, presupuestal y patrimonio propio e independiente.

Misión

Somos una entidad descentralizada del orden departamental que mediante la administración de sus inversiones y la prestación de servicios financieros, a los entes territoriales, y a las personas jurídicas de derecho público y privado, contribuye al financiamiento, promoción y desarrollo del Departamento de Caldas.

Visión

En el año 2012 INFICALDAS será reconocida por su gran experiencia para competir exitosamente en el mercado nacional en la prestación de servicios.

Objetivos

Objeto Social

INFICALDAS tiene como objeto el fomento, promoción y contribución al desarrollo económico, cultural y social, mediante la prestación de servicios de crédito, garantías y los demás servicios financieros a favor de obras de servicio público que preferentemente se adelanten en el departamento de Caldas y en el resto del país.

Objetivos Institucionales

Presentar servicios de crédito, garantías y demás servicios financieros a los municipios, departamentos y sus entes descentralizados y entidades del orden nacional con jurisdicción en la región.

Prestar servicios de fomento a obras en empresas públicas o privadas, que estén destinadas a la prestación de un servicio público, o tiendan a satisfacer una necesidad básica de la comunidad, que sea de especial importancia para el desarrollo del departamento de Caldas y del país.

Objetivos de Calidad

- ✓ Asegurar una excelente prestación de servicios financieros con el fin de contribuir al fomento y desarrollo del departamento de Caldas.
- ✓ Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, mediante la prestación de servicios financieros ágiles, oportunos y competitivos.
- ✓ Garantizar una efectiva gestión administrativa, a través de procesos óptimos y el concurso del talento humano.

Principios Institucionales

Valores

- ✓ Solidaridad
- ✓ Respeto
- ✓ Ética
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Confiabilidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Lealtad
- ✓ Actitud de servicio

Políticas Éticas

Para los directivos: Teniendo en cuenta la responsabilidad que se deriva del liderazgo ético, los directivos de Inficaldas deberán entre otras cosas:

- ✓ Liderar permanentemente acciones que propicien una cultura organizacional acorde con los lineamientos plasmados en el presente Código.
- ✓ Generar canales que permitan la comunicación entre las diferentes dependencias y los niveles jerárquicos de la Entidad.
- ✓ Fomentar la cultura de transparencia en los procesos de contratación, en procura de establecer una relación con contratistas y proveedores basada en los valores institucionales.
- ✓ Propender por establecer mecanismos que permitan fortalecer la participación ciudadana.
- ✓ Promoción en la Entidad, los valores éticos
- ✓ Dar ejemplo sobre la aplicabilidad de los principios éticos del presente Código, tanto en las relaciones internas como en las actuaciones frente a terceros.

- ✓ Observar constantemente el cumplimiento de este Código por parte de los funcionarios y demás servidores.

Para todos los funcionarios: Partiendo del papel que desempeña cada uno de los funcionarios de la Entidad, para el fortalecimiento de una cultura ética, acorde a los lineamientos planteados en este Código de Ética, el funcionario de INFICALDAS deberá:

- ✓ Conocer y poner en práctica los principios, políticas y conductas consignadas en este documento.
- ✓ Comunicar al jefe inmediato cualquier conducta en la que pueda observarse desvío de los lineamientos de este código.
- ✓ Prestar un servicio honesto, sincero e íntegro, de acuerdo a la aplicación de los valores y principios definidos al interior de la Entidad.
- ✓ Propender por un ambiente que fortalezca el desarrollo de los principios y valores.⁵

Política de Calidad

Estamos comprometidos con el financiamiento, promoción y desarrollo del Departamento de Caldas; mediante la prestación de servicios financieros y asesorías, en el marco de nuestro objeto social, fundamentados en los valores institucionales y los principios del Sistema de Gestión de Calidad.

Metas

Están marcadas por el cumplimiento o realización de los macroproyectos a los cuales le apuesta el Departamento de Caldas, tales como:

Construcción Aeropuerto del Café en el Municipio de Palestina. El Proyecto Aeropuerto de Palestina se traduce en una inversión en infraestructura de transporte aéreo que, por su importante contribución en el futuro desarrollo regional, ha sido considerado como un proyecto de interés nacional (documento CONPES 3270), ha contado con el apoyo incondicional del actual gobierno nacional que junto con InfiManizales e INFICALDAS han aportado a la financiación de la obra en ejecución, lo que corresponde a la construcción de una pista de 2.100 metros de longitud con posibilidad de prolongación, en el corto plazo, a 2.700 metros, que cumpla con los requisitos exigidos por la Organización de

⁵ Todos estos aspectos al igual que la gran mayoría de la información de Inficaldas son conceptos que deben ser mencionados para el entendimiento y necesario conocimiento del Instituto, por lo que se requiere estar consultando permanentemente la información o el archivo Gerencial.

Aviación Civil Internacional – OACI, y por la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil – Aerocivil. Los Propietarios del Proyecto son, en diferentes proporciones, la Gobernación de Caldas, el Municipio de Manizales, el Municipio de Palestina, Infi-Manizales e INFICALDAS; quienes han delegado en El Comité Departamental de Cafeteros de Caldas la Coordinación General del Proyecto.

Parque Natural de Los Nevados. Desde el mes junio de 2006, la Unión Temporal Concesión de los Nevados, se encarga de la prestación de servicios ecoturísticos y la dotación adecuación y mantenimiento, rehabilitación y mejoramiento de la infraestructura física del Parque Natural de los Nevados. La Concesión está conformada tanto por la empresa privada como por el sector público, siendo miembros de ella INFICALDAS, Infimanizales, Aviatur, Sociedad Hotelera de Caldas y Confamiliares.

Zona Amortiguadora de Los Nevados. INFICALDAS, impulsa el desarrollo de la Agenda Interna del programa de gobierno Caldas 100 años, “Aprovechamiento del potencial turístico”, apoya el fortalecimiento del Parque Natural de los Nevados a través del Proyecto de elaboración del parador turístico de La Esperanza, en la zona amortiguadora del Parque Nacional Natural de los Nevados, estos terrenos fueron donados por la Familia Gutiérrez Botero y Luis Alfonso Pachón Lancheros.

Laboratorio de Artesanías. El Laboratorio Colombiano de Diseño es un proyecto único en Latinoamérica como modelo de apoyo para el sector artesanal. Sus acciones se dirigen a lograr posicionar los productos regionales en el mercado nacional e internacional agregándoles valor a través del diseño, fortaleciendo el sector productivo artesanal de la pequeña empresa, a través de la innovación en el diseño, del mejoramiento tecnológico de sus procesos y del perfeccionamiento de la calidad integral de producto con el fin de alcanzar la competitividad del sector.

INFICALDAS apoya a los artesanos del Departamento, vinculados al Laboratorio de Artesanías en convenio con la Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación de Caldas.

Otros aportantes del proyecto son: Artesanías de Caldas, Sena, Secretaría de Educación.

Parque de las Flores de Villamaría. El proyecto Parque de las Flores consiste en la construcción, dotación y operación de un parque temático y recreativo en el sitio denominado Finca La Alquería, en la vía que comunica al municipio de Villamaría con el municipio Chinchiná por la vía Llanitos.

El atractivo central será una colección de plantas de flores del sector centro-sur del departamento, las cuales formarán un sendero ecológico y bosque natural,

para que sea recorrido por los visitantes. Tendrá atractivos complementarios y servicios que contribuyan a su sostenibilidad económica.

Los gestores del proyecto son INFICALDAS, Alcaldía de Villamaría, Fundación Ecológica Cafetera y Corpocaldas.

Proyecto Hidroeléctrico Miel II. El proyecto está situado en la cuenca media baja del río Guarinó a la altura de la población de Victoria (Departamento de Caldas), tiene como objetivo incrementar la capacidad de generación de energía actual.

El proyecto Miel II, es propiedad de la Nación, la Gobernación de Caldas, la Alcaldía de Manizales y de otros entes territoriales que conforman los socios minoritarios de la CHEC, la coordinación del proyecto está a cargo de Gensa S.A E.S.P. INFICALDAS, como uno de los propietarios de los estudios MIEL II, entregó un mandato a Gensa para que administre y represente su participación, frente a los demás propietarios beneficiarios.

Caldas Convention And Visitor Bureau Ccvb. El Convention & Visitors Bureau de Manizales y Caldas, se creó para promocionar la visita de turistas al departamento y su capital, el proyecto busca integrar la oferta turística y desarrollar el plan de mercadeo de ciudad de Manizales. ¡Queremos que estés!, parte del concepto de que esta región es todo un spa.

"Manizales y Caldas son el spa más grande del mundo, porque acá consentimos a la gente, la mimamos, la hacemos sentir mejor que en casa, por eso los invitamos, porque queremos que estés"

Puerto Multimodal. Ubicación: Río Magdalena, viejo puerto de las lanchas. Costo: Se calcula que el desarrollo total del proyecto alcanzaría los 100 millones de dólares. Realizadores: INFICALDAS, Gobernación de Caldas, Municipio de la Dorada, Cormagdalena y E.S.P de la Dorada.

Objetivo: Volver a hacer navegable el río Magdalena hasta La Dorada para el transporte de mercancía.

Se desea que el Puerto sea parte del desarrollo del futuro Malecón.

Convenio Fng. Con el fin de promover el desarrollo económico y social dentro del Departamento de Caldas, INFICALDAS y el FONDO NACIONAL DE GARANTIAS han suscrito varios convenios interadministrativo cuyo objeto es otorgar garantías de créditos destinadas a: Microempresas ya construidas y microempresarios emprendedores, por un total de \$4.400 millones de pesos.

4. OBJETIVOS

Objetivo General

Implementar en INFICALDAS el componente Administración del Riesgo del Modelo Estándar de Control Interno – MECI – como una política tendiente de lograr de manera más eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar.

Específicos

- ✓ Generar una visión sistémica acerca de la administración y evaluación de riesgos, consolidado en un ambiente de control adecuado a la entidad y un direccionamiento estratégico que fije la orientación clara y planeada de la gestión dando las bases para el adecuado desarrollo de las actividades de control.
- ✓ Identificar, analizar y valorar los riesgos del modelo de operación de procesos de la entidad.
- ✓ Introducir dentro de los procesos y procedimientos las acciones de mitigación resultado de la administración del riesgo.
- ✓ Involucrar y comprometer a todos los servidores de INFICALDAS, en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.
- ✓ Definir políticas de administración de riesgos.
- ✓ Elaborar los mapas de riesgo de la entidad.

5. MARCO TEÓRICO

El Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2005 proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, se adapta a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran.⁶

El propósito esencial del MECI es orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado, para lo cual se estructura en tres grandes subsistemas, desagregados en sus respectivos componentes y elementos de control:

- Subsistema de Control Estratégico: agrupa y correlaciona los parámetros de control que orientan la entidad hacia el cumplimiento de su visión, misión, objetivos, principios, metas y políticas⁷
- Subsistema de Control de Gestión: reúne e interrelaciona los parámetros de control de los aspectos que permiten el desarrollo de la gestión: planes, programas, procesos, actividades, procedimientos, recursos, información y medios de comunicación.⁸
- Subsistema de Control de Evaluación: agrupa los parámetros que garantizan la valoración permanente de los resultados de la entidad, a través de sus diferentes mecanismos de verificación y evaluación.⁹

Este enfoque concibe el Control Interno como un conjunto de elementos interrelacionados, donde intervienen todos los servidores de la entidad y le permite estar siempre atenta a las condiciones de satisfacción de los compromisos contraídos con la ciudadanía, garantiza la coordinación de las acciones y la fluidez de la información y comunicación, y anticipa y corrige, de manera oportuna, las debilidades que se presentan en el quehacer institucional.

La implementación del Modelo Estándar de Control Interno, de conformidad con lo establecido en el Decreto 1599 de 2005, implica determinar criterios claros y precisos para cada participante en el proyecto de implementación del MECI; lo anterior implica observar una serie de pautas o directrices que faciliten el desarrollo de dicho proyecto.

⁶ Centro de Investigación y Desarrollo de Tecnologías de Calidad, sitio web www.concalidad.com

⁷ ¿Ya sabes qué es MECI? Documento elaborado por el Colegio Mayor de Bolívar. Pag. 4.

⁸ *Ibíd.*

⁹ *Ibíd.*

La estructura del Marco Conceptual del Modelo, establecido mediante el Decreto 1599 de 2005, sienta las bases conceptuales y técnicas bajo las cuales se estructura. El gráfico que a continuación se presenta permite observar dicha estructura:

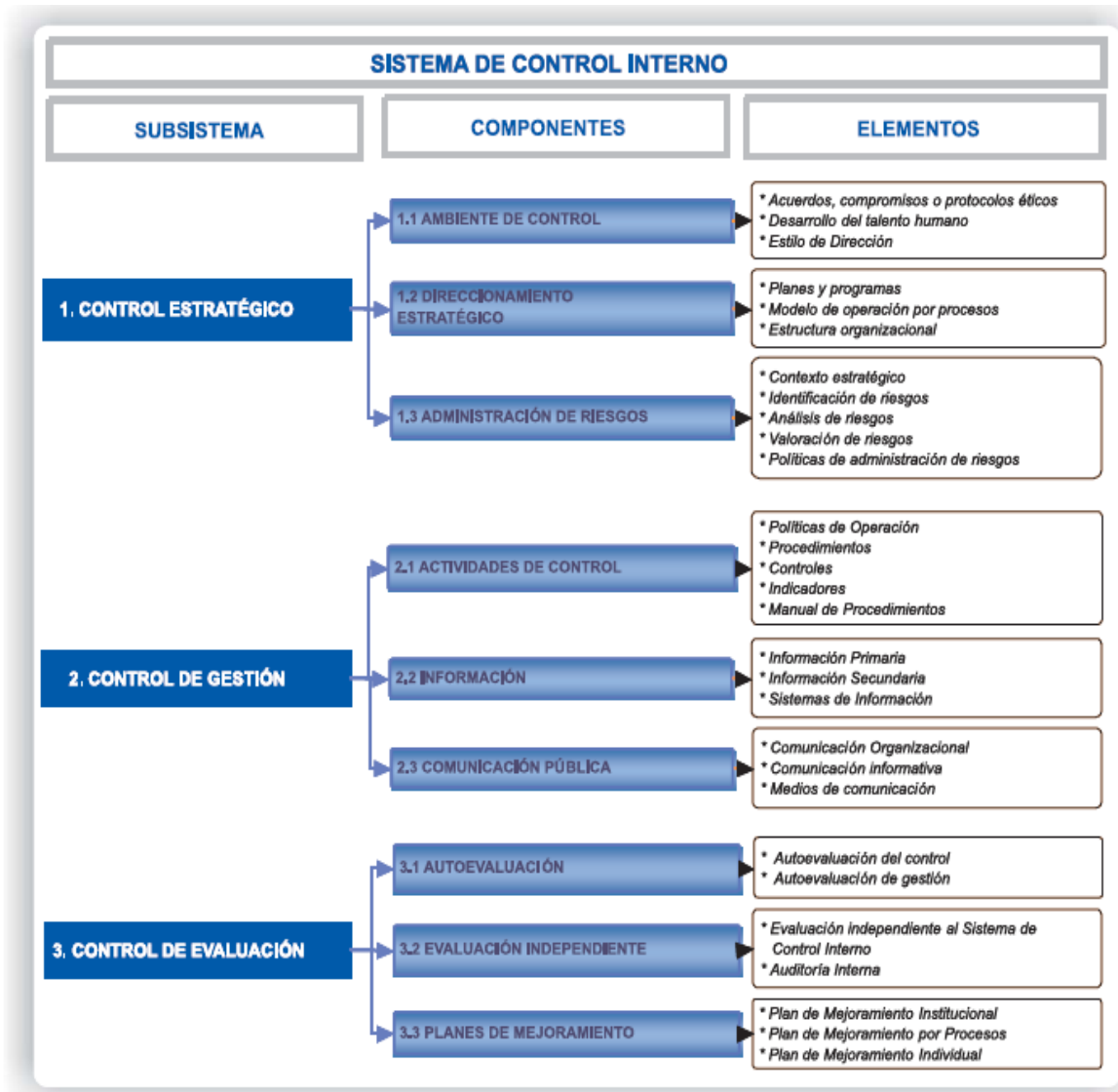


Tabla del Sistema de Control Interno.¹⁰

¹⁰ Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano, MECI 1000:2005. USAID y Departamento Administrativo de la Función Pública. Marzo de 2006.

APLICACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO PARA INFICALDAS

ELEMENTO	PRODUCTO	DIAGNOSTICO	RECOMENDACIONES	OBSERVACIONES
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO				
1.1.1 Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos	Documento con los principios y valores de la entidad, construido participativamente.	El comité de ética esta constituido pero no esta operando.	Promover los valores al interior de la entidad. (los 3 de mayor importancia para la entidad) Realizar una modificación al código de ética incluyéndole políticas éticas de tipo contable. Realizar socialización del Código de Ética al interior de la entidad mediante jornadas de sensibilización (evidenciar acciones realizadas)	1. Resolución N° 123 de 2009, por la cual se modifica la resolución N° 016 de 2007 que adopta el comité de ética de Inficaldas. 2. Resolución N° 017 de 2007, por medio de la cual se aprueba y adopta el código de ética de Inficaldas.
1,1,2 Desarrollo del talento humano	Plan Institucional de Formación y Capacitación	La entidad no posee un plan de formación y capacitación para el año 2009	Realizar diagnostico de necesidades de capacitación y de mejora de las competencias de los funcionarios. Formular el Plan Institucional de Formación y Capacitación con participación de la Comisión de Personal Evaluar los resultados de la capacitación 2008.	1. Resolución N° 78-2009 por medio de la cual se conforma la comisión de personal de Inficaldas para el periodo 2009-2011. 2. Resolución N° 52-2009 por medio de la cual se convoca a la elección de representantes de los empleados de la comisión de personal, se establecen las funciones y se expide el reglamento para las distintas etapas del proceso eleccionario para el periodo 2009-2011.
	Programa de Inducción realizado a los servidores vinculados a la entidad	La entidad posee manual de inducción	Realizar socialización del manual de inducción con los nuevos funcionarios.	3. Plan anual de formación y capacitación para el año 2009.
	Programa de Re inducción realizado en respuesta a cambios organizacionales, técnicos o Normativos		Programar como mínimo una re inducción cada año para actualizar a los servidores de la organización.	4. Manual de inducción Inficaldas, año 2009.

ELEMENTO	PRODUCTO	DIAGNOSTICO	RECOMENDACIONES	OBSERVACIONES
	Programa de Bienestar	La entidad no ha programado el plan de bienestar para el año 2009.	Priorizar las necesidades de bienestar de acuerdo con el presupuesto asignado para el año 2009. Programar capacitaciones y jornadas de prevención, solicitando la colaboración de la ARP a la cual está afiliada la entidad. Realizar encuesta de clima laboral y determinar acciones a seguir	5. Nueva propuesta de Caracterización del proceso de talento humano 6. Evaluación de desempeño
	Plan de Incentivos	No existe en la entidad plan de incentivos	Se debe establecer el plan de incentivos teniendo en cuenta el presupuesto y la evaluación del desempeño de los funcionarios.	
	Sistema de evaluación del desempeño acorde con la normativa que rige para la entidad	Se están realizando las evaluaciones de desempeño de acuerdo a la normatividad expedida por la Comisión Nacional del Servicio Civil	Aplicar oportunamente las evaluaciones de desempeño	

ELEMENTO	PRODUCTO	DIAGNOSTICO	RECOMENDACIONES	OBSERVACIONES
<p>1,1,3 Estilo de Dirección</p>	<p>Acuerdos de Gestión suscritos y evaluados en las entidades a las que les aplica el Título VIII de la Ley 909 de 2004.</p>	<p>No se han suscritos los acuerdos de gestión para los cargos del nivel directivo.</p>	<p>Suscribir los acuerdos de gestión teniendo en cuenta: Los objetivos institucionales Los objetivos del área Establecer los proyectos que requiere para cumplir con los objetivos. Metas, fechas, responsables, indicadores, etc</p>	<p>1. Acuerdo de gestión entre el superior jerárquico gerente general y el gerente publico profesional subgerente de proyectos especiales de infraestructura. 2. Acuerdo de gestión entre el superior jerárquico gerente general y el gerente publico profesional subgerente de proyectos especiales. 3. Política y objetivos de calidad. 4. Resolución N° 042-2009 por medio de la cual se designa al representante de la alta dirección para Modelo estándar de control interno -Meci- y para el sistema de gestión de calidad. 5. Acta de compromiso para la implementación del Mecí; Acta No 001 de octubre 21 de 2009. 6. Integración grupo de trabajo oficina de control</p>

ELEMENTO	PRODUCTO	DIAGNOSTICO	RECOMENDACIONES	OBSERVACIONES
	Evidencias que soporte el compromiso de la alta dirección con la aplicación de las herramientas y políticas que facilitan la implementación del MECI y Sistema de Gestión de Calidad, donde se aplique.	Redefinición del grupo directivo MECI	Evidenciar conocimiento de las necesidades de los clientes y las partes interesadas de la entidad (encuestas de satisfacción al cliente) Difundir entre los funcionarios la Ley 1010 de 2006 y practicas de autocontrol. Evidenciar en compromiso de la alta dirección, con el cumplimiento de los fines del estado, con la gestión, Compromiso de la alta dirección con el cumplimiento de los objetivos, principios y fundamentos del Sistema de Control Interno, con las acciones de integridad y transparencia. (Construirla) Publicidad de actos administrativos y rendición de cuentas. (pagina WEB)	interno. 7. Integración grupo directivo-comité de coordinación de control interno. 8. Resolución N° 132-2005, por medio de la cual se adopta el modelo estándar de control interno -Meci- en Inficaldas. 9. Resolución N° 211-2003, justificación a implementación del comité de coordinación de control interno de Inficaldas. 10. Resolución N° 45-2009 por medio de la cual se modifica la resolución 211-2003, sobre el comité coordinador del sistema de control interno y su reglamento. 11. Evaluación MecI vigencia 2009.
1.2.1 Planes y Programas	Documento diagnóstico estratégico	Matriz Dofa donde se identifican	Llevar aprobación de Consejo Directivo el Plan Institucional de la entidad Realizar difusión de competencias asignadas a la entidad, al personal de la corporación Realizar comités, para realizar seguimiento de los resultados alcanzados y	1. Plan institucional Inficaldas. 2. Planes de acción por procesos. 3. Autoevaluación a los procesos 4. Seguimiento planes de
	La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	Plan Institucional elaborado en comité de gerencia		
	Objetivos institucionales			

ELEMENTO	PRODUCTO	DIAGNOSTICO	RECOMENDACIONES	OBSERVACIONES
	Las acciones, cronogramas, responsabilidades y metas		dejar evidencia de las acciones tomadas. Divulgar plan institucional a los diferentes públicos internos y externos	mejoramiento
	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, que permiten medir y evaluar el avance en la ejecución de los planes y programas		Realizar medición del Plan Institucional	
	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	No existe metodología para la elaboración de las encuestas de satisfacción	Realizar a través de encuestas al cliente, formatos de evaluación del servicio en cuanto a pertinencia y oportunidad y manejo de quejas y reclamos	
1.2.2 Modelo de Operación por Procesos	Modelo de Operación por Procesos de la entidad que contemple procesos caracterizados (identificación de las interrelaciones, proveedores, insumos, actividades, clientes, productos, indicadores, normas, entre otros)	La entidad debe actualizar las descripciones de los procesos	La entidad debe identificar los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación de acuerdo con su contribución al logro de la Misión de la Organización y las nuevas unidades estratégicas identificadas en la entidad	Propuesta Mapa de procesos
	Mapa de procesos	La entidad posee un mapa de procesos que sólo incluye la unidad de negocios división financiera		

ELEMENTO	PRODUCTO	DIAGNOSTICO	RECOMENDACIONES	OBSERVACIONES
1.2.3 Estructura Organizacional	Estructura organizacional de la entidad	Estudio técnico	Realizar un proceso de modernización institucional que le permita a la entidad disponer de una estructura flexible que les facilite la toma de decisiones y la comunicación entre áreas de la organización y los usuarios de la misma, así como poder adaptarse con facilidad a los cambios tanto internos como externos.	Organigrama actualizado año 2009
1.3.1 Contexto Estratégico	Definición de metodología e instrumentos para adelantar el proceso de administración del riesgo adoptados por la alta dirección.	Existe mapa de riesgos por procesos, de acuerdo al mapa de procesos existentes	Elaborar mapa de riesgos por procesos. Elaborar mapa de riesgos institucional. Determinar para el procesos financiero riesgos acordes a la complejidad y operatividad del proceso.	1. Contexto estratégico análisis externo y análisis interno. 2. Identificación de Riesgos aeropuerto 3. Identificación de Riesgos administración central (Inficaldas). 4. Mapa de riesgos administración central (Inficaldas). 5. Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos. 6. Resolución N° 151-2005 por medio de la cual se crea el sistema de administración de riesgos y se integra el comité coordinador.
	Identificación de los factores internos y externos de riesgo	Existe mapa de riesgos por procesos, de acuerdo al mapa de procesos existentes	Elaborar mapa de riesgos por procesos Elaborar mapa de riesgos institucional Determinar para el procesos financiero riesgos acordes a la complejidad y operatividad del proceso.	
1.3.2 Identificación de Riesgos	Riesgos identificados por procesos que pueden afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad.	Existe mapa de riesgos por procesos, de acuerdo al mapa de procesos existentes	Elaborar mapa de riesgos por procesos. Elaborar mapa de riesgos institucional. Determinar para los procesos financieros riesgos acordes a la complejidad y operatividad del proceso.	
1.3.3 Análisis del Riesgo	Análisis de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos	Existe mapa de riesgos por procesos, de acuerdo al mapa de procesos existentes	Elaborar mapa de riesgos por procesos. Elaborar mapa de riesgos institucional. Determinar para los procesos financieros riesgos acordes a la complejidad y operatividad del proceso.	
	Análisis del impacto de las consecuencias de los riesgos	Existe mapa de riesgos por procesos, de acuerdo al mapa de procesos existentes	Elaborar mapa de riesgos por procesos Elaborar mapa de riesgos institucional Determinar para el procesos financiero riesgos acordes a la complejidad y operatividad del proceso.	

ELEMENTO	PRODUCTO	DIAGNOSTICO	RECOMENDACIONES	OBSERVACIONES
	Evaluación del riesgo frente a los procesos	Existe mapa de riesgos por procesos, de acuerdo al mapa de procesos existentes	Elaborar mapa de riesgos por procesos. Elaborar mapa de riesgos institucional. Determinar para los procesos financieros riesgos acordes a la complejidad y operatividad del proceso.	
1.3.4 Valoración del Riesgo	Identificación de controles existentes para prevenir la probabilidad o mitigar el impacto de los riesgos analizados.	Existe mapa de riesgos por procesos, de acuerdo al mapa de procesos existentes	Elaborar mapa de riesgos por procesos. Elaborar mapa de riesgos institucional. Determinar para los procesos financieros riesgos acordes a la complejidad y operatividad del proceso.	
	Evaluación de controles existentes para valorar los riesgos analizados .	Existe mapa de riesgos por procesos, de acuerdo al mapa de procesos existentes	Elaborar mapa de riesgos por procesos. Elaborar mapa de riesgos institucional. Determinar para los procesos financieros riesgos acordes a la complejidad y operatividad del proceso.	
	Determinación de la valoración del riesgos frente a los procesos	Existe mapa de riesgos por procesos, de acuerdo al mapa de procesos existentes	Elaborar mapa de riesgos por procesos. Elaborar mapa de riesgos institucional. Determinar para los procesos financieros riesgos acordes a la complejidad y operatividad del proceso.	
	Definición de acciones de control necesarias	Existe mapa de riesgos por procesos, de acuerdo al mapa de procesos existentes	Elaborar mapa de riesgos por procesos. Elaborar mapa de riesgos institucional. Determinar para los procesos financieros riesgos acordes a la complejidad y operatividad del proceso.	
	Mapa de riesgos por procesos	Existe mapa de riesgos por procesos, de acuerdo al mapa de procesos existentes	Elaborar mapa de riesgos por procesos. Elaborar mapa de riesgos institucional. Determinar para los procesos financieros riesgos acordes a la complejidad y operatividad del proceso.	
1.3.5 Política de Administración de Riesgos	Mapa de riesgos institucional	Existe mapa de riesgos por procesos, de acuerdo al mapa de procesos existentes	Elaborar mapa de riesgos por procesos. Elaborar mapa de riesgos institucional. Determinar para los procesos financieros riesgos acordes a la	

ELEMENTO	PRODUCTO	DIAGNOSTICO	RECOMENDACIONES	OBSERVACIONES
			complejidad y operatividad del proceso.	
	Definición por parte de la alta dirección de las políticas para el manejo de los riesgos.	Existe mapa de riesgos por procesos, de acuerdo al mapa de procesos existentes	Elaborar mapa de riesgos por procesos. Elaborar mapa de riesgos institucional. Determinar para los procesos financieros riesgos acordes a la complejidad y operatividad del proceso.	
	Divulgación del mapa de riesgos institucional y sus políticas.	Existe mapa de riesgos por procesos, de acuerdo al mapa de procesos existentes	Elaborar mapa de riesgos por procesos. Elaborar mapa de riesgos institucional. Determinar para los procesos financieros riesgos acordes a la complejidad y operatividad del proceso.	
2.1.1 Políticas de Operación	Políticas de Operación adoptadas por proceso	La entidad tiene establecidas políticas de operación de los procesos en la documentación de los procesos.	Fijar lineamientos sobre el actuar de los servidores, Establece prioridades de respuestas, la forma de administrar y proteger los recursos. Ejemplo: definir políticas de austeridad del gasto	1. Manual de políticas de operación. 2. Resolución N° 147-2009, por medio de la cual se fijan políticas sobre austeridad en el gasto en servicios públicos, específicamente en telefonía fija de la entidad. 3. Resolución N° 115-2009 por medio de la cual se crea el comité técnico de sostenibilidad del sistema contable de Inficaldas. 4. Resolución N° 023-2010 por medio de la cual se autoriza el manejo de cajas menores y se reglamenta su

ELEMENTO	PRODUCTO	DIAGNOSTICO	RECOMENDACIONES	OBSERVACIONES
	Divulgación de las políticas de operación	No existe políticas de operación en la entidad	Socializar las políticas de operación a través de carteleras, charlas, comunicados a los funcionarios, boletines, etc. Actualizar normograma	funcionamiento. 5. Resolución N° 08-2009 por medio de la cual se fijan las tarifas de servicio de parqueadero en el aeropuerto La Nubia de Manizales. 6. Resolución N° 157-2008 por medio de la cual se conforma el comité ambiental de Inficaldas.
2.1.2 Procedimientos	Procedimientos a través de los cuales se desarrollan los procesos	Existe un manual de procesos con fecha de versión 2005.	Se deben actualizar los procesos, de acuerdo al nuevo mapa de procesos de la entidad	Carpeta con el Manual de procesos y procedimientos actualizado.
	Divulgación de los procedimientos	Existe un manual de procedimiento que se requiere difusión entre los funcionarios	Socializar los procedimientos una vez se tengan actualizados	
2.1.3 Controles	Controles definidos para cada proceso (referencia: valoración del riesgo)	Se encuentran controles en los mapas de riesgos, pero no se realiza seguimiento a los mismos	Definir los controles en el mapa de riesgos de cada proceso	Controles de riesgos (ver mapa de riesgos).
2.1.4 Indicadores	Indicadores definidos por proceso para medir la eficiencia, eficacia y efectividad del avance y cumplimiento en la ejecución de los planes y programas	No existen indicadores definidos para cada proceso	Definir indicadores de medición de procesos de acuerdo a los nuevos objetivos establecidos en cada uno de ellos	1. Manual de indicadores 2009 2. Ficha técnica de indicadores.

ELEMENTO	PRODUCTO	DIAGNOSTICO	RECOMENDACIONES	OBSERVACIONES
2.1.5 Manual de Procedimientos	Manual de Operaciones adoptado y divulgado	Manual de procesos y procedimientos desactualizado	Actualizar manual de procesos y procedimientos y adoptarlo por acto administrativo	CD con procesos y procedimientos de Inficaldas.
2.2.1 Información Primaria	Mecanismos para la recepción, registro y atención de sugerencias, recomendaciones, peticiones, necesidades, quejas o reclamos, por parte de la ciudadanía	Existe un mecanismo de recepción de correspondencia, pero no se encuentra documentado	Establecer procedimientos para el manejo de las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, realizadas por los clientes. Implementar el registro sistematizado de las observaciones de veedurías y grupos de control social.	1. Encuesta de evaluación del servicio clientes Inficaldas. 2. Funcionamiento del buzón de sugerencias en la recepción.
	Identificación de las fuentes de información primaria	Se tienen establecidas las fuentes primarias de la información	Establecer políticas de comunicación para la obtención de la documentación externa. Implementar buzón de sugerencias y la línea 018000.	
	Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio.	Hace falta el buzón de sugerencias y el funcionamiento de la línea 018000	Identificar las fuentes externas de información en la caracterización de los diferentes procesos	
2.2.2 Información Secundaria	Mecanismos para recibir sugerencias o recomendaciones por parte de los servidores	No se tiene establecido un buzón de sugerencias para el personal	Implementar buzón de sugerencias	1. Resolución N° 121 de 2009, por medio de la cual se definen los criterios y responsabilidades para la organización de los archivos de gestión.
	Tablas de retención documental de acuerdo con lo previsto en la Normatividad (Ley 594 de 2002)	Están en proceso de actualización, de acuerdo a los nuevos cargos creados en la entidad.	Actualizar tablas de retención documental, de acuerdo a la nueva planta de cargo	

ELEMENTO	PRODUCTO	DIAGNOSTICO	RECOMENDACIONES	OBSERVACIONES
	Fuentes Internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizadas y de fácil acceso	La entidad posee proceso de gestión documental	Identificar las fuentes internas de información en la caracterización de los diferentes procesos	2. Tablas de retención documental.
2.2.3 Sistemas de Información	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	Se tiene escáner para digitalización de correspondencia	Elaborar y adoptar procedimiento para el manejo de la correspondencia.	Automatización de comunicaciones recibidas y producidas.
	Manejo organizado o sistematizado de recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	Se tiene programa Azen, para manejo de la información financiera	Elaborar y adoptar un procedimiento para el manejo de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos.	
	Medios tecnológicos o electrónicos disponibles (ley 962 de 2005) para la atención a las peticiones, quejas, reclamaciones o recursos.	No se tiene medios tecnológicos para atención de quejas y reclamos	Maximizar el uso de la pagina web, en lo relacionado con el manejo de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias	Implementar en la pagina web el manejo de las peticiones, quejas y reclamos y establecer controles
	Sistema documental institucional	Se tienen implementados unos formatos para el manejo del sistema documental de la entidad	difundir el sistema de gestión documental entre los funcionarios	Se debe implementar el intranet en la entidad, para definir documentos comunes a todo el personal.
	Información sistematizada y actualizada referente a recursos físicos, tecnológicos, humanos y financieros	Se tiene un mecanismo para realizar un archivo virtual de los documentos, pero requiere ser socializado	Evaluación y control de los reportes requeridos, por cada una de las áreas en cuanto al sistema de información financiero implementado. Verificar necesidades de hardware, software en la entidad. Elaborar plan de acción de corto, mediano y largo plazo, para realizar actualización de software y hardware.	Socializar el modo de sistematización de la entidad

ELEMENTO	PRODUCTO	DIAGNOSTICO	RECOMENDACIONES	OBSERVACIONES
2.2.1 Comunicación Organizacional	Política de comunicación institucional definida: Proceso de comunicación entre la dirección de la entidad y los demás servidores y entre los responsables de los procesos.	No se tiene política de comunicación organizacional.	Definir canales de comunicación, entre los diferentes procesos.	1. Resolución N° 42-2008 por medio de la cual se adopta el plan de comunicación e información de Inficaldas. 2. Circular 034 del Despacho del Gobernador sobre el manejo de la información con medios de comunicación.
2.2.2 Comunicación Informativa	Política de comunicación institucional definida: Proceso de comunicación entre la entidad y los ciudadanos, grupos de interés.	No se tiene política de comunicación organizacional.	Fortalecer las comunicaciones al interior y al exterior de la entidad.	1. Informe de gestión 2009-2010. 2. Boletines plan vial.
	Informes de resultados de gestión de la entidad.	Falta publicar los informes de gestión en la página web de la entidad.	Fortalecer el proceso de tener al día los informes de gestión acerca de los resultados de la entidad y de los diferentes proyectos que se realizan	Mejorar la operatividad de la pagina web de la entidad, para utilizarla como medio de información que permita a la ciudadanía la obtención de información de interés general de una manera oportuna y adecuada.
	Información sobre programas, proyectos, obras, contratos y administración de los recursos	Falta publicar en la pagina web, los programas, proyectos, obras y contratos que realiza la entidad.		
	Rendición anual de cuentas con la intervención de los distintos grupos de interés, veedurías y ciudadanía.	Se realiza rendición de cuentas a la comunidad a través de las ruedas de prensa.		

ELEMENTO	PRODUCTO	DIAGNOSTICO	RECOMENDACIONES	OBSERVACIONES
	Publicación de los trámites y formularios oficiales a través de medios tecnológicos o electrónicos (Ley 962/05).	No se publican los trámites en la página de internet.	Utilizar la pagina web, como canal de comunicación entre la entidad y sus clientes. Informe acerca de los trámites para adquirir los productos financieros que ofrece el instituto.	Definir los tramites para publicar metodología en pagina web dar operatividad al comité antitramites y gobierno en línea.
2.2.3 Medios de Comunicación	Medios de comunicación entre la entidad, cliente, grupos de interés y Organismos de Control.	Existe la página web como medio de comunicación, pero se requiere darle un mejor manejo.		1. Plan de cobro. 2. Rendición de cuentas. 3. Plan vial. 4. Resolución N° 160-2009 por la cual se modifica la resolución N° 150-2009 "por la cual se crea el comité antitramites y gobierno en línea. 5. Resolución N° 150-2009 "por la cual se crea el comité antitramites y de gobierno en línea de Inficaldas.
	Área de atención al usuario que facilite el acceso a la información sobre los servicios que ofrece.	No existe área de atención al usuario.		
	Medios de acceso a la información con que cuenta la entidad.	Existe la página web como medio de comunicación, pero se requiere darle un mejor manejo.		
	Publicación a través de medios electrónicos (página Web), de leyes, decretos, actos administrativos o documentos de interés público (ley 962/05).	Existe la página web como medio de comunicación, pero se requiere darle un mejor manejo.		
3.1.1 Auto evaluación del Control	Actividades de sensibilización a los servidores sobre la cultura de la autoevaluación.	No se realizan actividades de sensibilización con el personal acerca de la forma de realizar autoevaluación del control.	Se deben realizar actividades como charlas, entrega de información escrita, uso de carteleras, plegables, mesas de trabajo, etc.	1. Autoevaluación al proceso. 2. Resultado encuestas auto evaluación.

ELEMENTO	PRODUCTO	DIAGNOSTICO	RECOMENDACIONES	OBSERVACIONES
	Procedimientos de autoevaluación de control definidos.	No existe un procedimiento de auto evaluación de control.	Definir las actividades, establecer el cronograma, y los responsables de autoevaluar el control de la entidad.	
3.1.2 Auto evaluación de la Gestión	Procedimientos de autoevaluación de gestión definidos.	No existe un procedimiento de auto evaluación de gestión.	Definir las actividades, establecer el cronograma, y los responsables de autoevaluar la gestión de la entidad, de acuerdo con los indicadores establecidos.	1. Actas de seguimiento de planeación. 2. Plan institucional relacionado con los procesos .
	Actividades de sensibilización a los servidores sobre la cultura de la autoevaluación.	No se han realizado actividades de sensibilización a los servidores acerca de la cultura de la autoevaluación	Realizar sensibilización acerca de la cultura de la autoevaluación.	
3.2.1 Evaluación del Sistema de Control Interno	Informe Ejecutivo Anual de Control Interno.	La oficina de control interno realiza informe ejecutivo anual de control interno.	Incluir en los planes de mejoramiento las acciones a mejorar resultantes de la evaluación de la oficina de control interno.	1. Informe ejecutivo anual MECI, Vigencia 2009. 2. Plan de mejoramiento Meci. 3. Cronograma de control interno.
3.2.2 Auditoria Interna	Procedimiento de Auditoría Interna.	Se tiene establecido cronograma de auditorias.	Realizar las auditorias en forma coordinada entre la oficina de control interno y la auditoría externa.	1. Cronograma de auditorias 2010. 2. Relación de auditorias año 2010
3.3.1 Plan de Mejoramiento Institucional	Procedimiento definido para la elaboración del plan de mejoramiento institucional.	Se realiza plan de mejoramiento institucional, pero no existe una metodología definida.	Definir acciones a seguir resultantes de las auditorias, autoevaluaciones y diagnósticos realizados en la entidad, asignar responsables para cada tema.	1. Seguimiento plan de mejoramiento Contraloría (periodo de ejecución plan de mejoramiento año 2009) 2. Plan de mejoramiento 2008-2009 Aeropuerto.

ELEMENTO	PRODUCTO	DIAGNOSTICO	RECOMENDACIONES	OBSERVACIONES
3.3.2 Plan de Mejoramiento por Procesos	Procedimiento definido para la elaboración del plan de mejoramiento por procesos.	Se realiza plan de mejoramiento institucional, pero no existe una metodología definida.	Definir plan de mejoramiento por procesos	1. Plan de mejoramiento gestión tecnológica y gestión documental. 2. Plan de mejoramiento suscrito con la aerocivil.
3.3.3 Plan de Mejoramiento Individual	Procedimiento definido para la elaboración del plan de mejoramiento individual.	Se realiza plan de mejoramiento institucional, pero no existe una metodología definida.	Realizar seguimiento a los planes de mejoramiento individual.	1. Planes de mejoramiento a los profesionales de presupuesto, jurídica y sistemas. 2. Seguimiento plan de mejoramiento individual.

Aspectos a tener en cuenta en la implementación del componente de administración de riesgo

Compromiso de la Alta Dirección

Se centra en el compromiso de la entidad con el Control Interno y en la capacidad del nivel directivo de visualizar esta herramienta gerencial como un mecanismo de autoprotección, que le permita cumplir con eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia la finalidad para la cual fue creada la entidad.

Por lo tanto, la decisión de diseñar, implementar y mejorar el Sistema de Control Interno, debe ser consecuencia del pleno convencimiento de la primera autoridad de la entidad, del nivel directivo y de todos los servidores. En este sentido, el representante legal de la entidad deberá disponer los recursos físicos, económicos, tecnológicos, de infraestructura y de talento humano requeridos para la implementación del MECI.

Conocimiento del Modelo Estándar de Control Interno

La sensibilización de todos los servidores públicos debe ser una actividad previa al proceso de diseño e implementación, así como la capacitación al equipo MECI en la estructura, funcionalidad y beneficios de aplicar el modelo en las entidades.

Como mecanismo para lograr el conocimiento y posterior compromiso por parte del nivel directivo y demás servidores públicos de la entidad, es fundamental conocer la estructura, funcionalidad e interrelaciones del Modelo Estándar de Control Interno. Este conocimiento facilitará el ejercicio de todas las acciones requeridas para su diseño e implementación, empezando con el diagnóstico general que en virtud de la Circular 03 de 2005 del Consejo Asesor del Gobierno Nacional de Control Interno, debe realizarse de manera que se sincronicen las instancias y se defina la ruta crítica de diseño e implementación.

Roles y responsabilidades del representante de la dirección: el directivo designado para el diseño e implementación del Modelo Estándar de Control Interno debe cumplir con los siguientes roles y responsabilidades:

1. Formular, orientar, dirigir y coordinar el proyecto de diseño e implementación del modelo.
2. Asegurar que se desarrollen a cabalidad cada una de las etapas previstas para el diseño e implementación del modelo.
3. Informar a la alta dirección sobre la planificación y avances del proyecto de diseño e implementación del modelo.
4. Dirigir y coordinar las actividades del equipo MECI.
5. Coordinar con los directivos o responsables de cada área o proceso las actividades que requiere realizar el equipo MECI, en armonía y colaboración con los servidores de dichas áreas.
6. Hacer seguimiento a las actividades planeadas para el diseño e implementación del MECI, aplicando correctivos donde se requiera.
7. Someter a consideración del Comité de Coordinación de Control Interno, cuando éste sea implementado, las propuestas de diseño e implementación del modelo, para su aprobación.

Alcanzar la sostenibilidad y mejoramiento del Modelo a través del tiempo, conlleva la adopción de comportamientos y disciplinas por parte del nivel directivo y servidores de la entidad que alienten por el mejoramiento continuo de cada uno de los elementos y componentes del Modelo, de tal forma que comparativamente, de año en año, se pueda apreciar la madurez en el mismo.

Estructura del manual

El punto de partida para el diseño e implementación del modelo MECI es el diagnóstico previsto en la Circular 03 de 2005, del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno, mediante el cual se determina el estado actual de la entidad frente a los estándares definidos. Una vez consolidado este análisis, se deben desarrollar las siguientes etapas:

Etapa 1: Comprende la planeación del diseño e implementación del Modelo.

Etapa 4: Elaboración del Normograma.

El normograma consiste en la identificación y determinación de las normas que afectan los diferentes procesos, esta herramienta permite evaluar el grado de cumplimiento de legalidad de los diferentes procesos.

6. IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO MECI EN INFICALDAS

El presente trabajo atenderá de manera especial lo relativo a los riesgos, pero en el mediano plazo se tratará de evaluar tales riesgos en el marco del MECI, esto permitirá a la entidad ser mas eficiente en la prestación de sus servicios y establecer la cultura del autocontrol dentro de sus colaboradores.

Para la implementación en INFICALDAS del componente Administración del Riesgo del Modelo Estándar de Control Interno –MECI– como una política tendiente de lograr de manera más eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar, para dar inicio a la implementación del componente de riesgos se debe, primero, estructurar el modelo de operación por procesos, partiendo del análisis del portafolio del instituto:

6.1 MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS

SERVICIOS FINANCIEROS¹¹

La estructura de negocio está fundamentada en la unidad de servicios financieros la cual está compuesta por los siguientes sectores estratégicos:

Créditos: Los créditos que otorga Inficaldas tienen bajas tasas de interés, no tienen descuento por pago anticipado, no se cobra estudios de crédito ni gastos de papelería. Existen dos modalidades que son: 1) Créditos de fomento: Es un préstamo a largo plazo y permite financiar inversiones para la realización de proyectos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, y que estén incluidos en los planes de desarrollo de los entes territoriales. 2) Créditos de Tesorería: Es un préstamo de corto plazo que sirven para atender situaciones temporales de liquidez y de funcionamiento de los municipios y el departamento de Caldas.

Captaciones: INFICALDAS capta dinero por medio de diferentes modalidades de depósitos y administra los recursos que sus clientes le entregan con ventajas de

¹¹ Literatura del portafolio de INFICALDAS, referenciado en la página web (<http://www.inficaldas.com>) y en los archivos físicos de la Gerencia.

alta solidez financiera, respaldo estatal y alta rentabilidad. Las líneas de depósito son: 1) Depósitos a la vista: son cuenta de disponibilidad inmediata de las cuales puede consignarse y retirarse en cualquier momento. 2) Depósitos a Término: son aquellos que se tiene depositados por un tiempo de término específico, mayor a 30 días. Estos depósitos se renuevan automáticamente por un término igual, si a la fecha de vencimiento no se notifican a la entidad; los plazos oscilan entre 30 y 360 días de acuerdo con las preferencias de los clientes.

Operaciones de redescuento: INFICALDAS actúa como intermediario de las entidades territoriales para que accedan a recursos de crédito ante Findeter.

ADMINISTRACIÓN DE INVERSIONES

Inficaldas tiene inversiones patrimoniales en sociedades de economía mixta del orden departamental y municipal en establecimientos públicos y en empresas privadas.

Aeropuerto la Nubia: INFICALDAS es el garante de la infraestructura física, administrativa y de seguridad del Aeropuerto La Nubia, como unidad de negocios el aeropuerto genera dividendos económicos y presta un servicio al desarrollo regional. Los terrenos y la infraestructura física, administrativa del aeropuerto es direccionada por INFICALDAS, con criterios de calidad, eficiencia y servicio al cliente. En cuanto a la seguridad, los bomberos aeroportuarios cuentan con una dotación de equipos y maquinaria, que garantiza la seguridad de los pasajeros y del personal de las aerolíneas. En cuanto a la sanidad aeroportuaria el aeropuerto cuenta con un servicio médico que garantiza bienestar a los usuarios en el cumplimiento de las normas de sanidad exigidas a nivel nacional.

GERENCIA DE PROYECTOS¹²

INFICALDAS desarrolla y promociona proyectos de generación de valor económico y social, mediante diversas opciones que estructuran proyectos con criterios de calidad, sostenibilidad y rentabilidad que contribuyan al crecimiento y la competitividad.

Dirección de Proyectos

INFICALDAS le ofrece a las entidades territoriales y descentralizadas la administración y gestión de programas y proyectos que fomenten el desarrollo, satisfaciendo las necesidades de los clientes a través de celebración de convenios y/o contratos donde las entidades trasladan a INFICALDAS la gestión administrativas, financiera y técnica, para su desarrollo garantizando la ejecución

¹² Literatura del portafolio de INFICALDAS, referenciado en la página web (<http://www.inficaldas.com>) y en los archivos físicos de la Gerencia.

con procesos óptimos a través del concurso de talento humano ampliamente capacitado. Los proyectos serán evaluados técnica y financieramente a través del diseño de metodologías para la optimización de recursos.

A continuación se presenta el mapa de procesos de la administración con respecto al cliente, con el fin de observar el deber ser de la organización.



Tabla 1. Mapa de los Procesos.


6.2 INSTRUCTIVO MAPA DE RIESGOS

La administración de los riesgos en la administración pública, define estrategias y establece controles para gestionar los procesos y permite garantizar el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales de la entidad.


Para el adecuado manejo de los riesgos se requiere establecer el entorno de la entidad, la identificación, análisis, valoración y definición de las alternativas de acciones de mitigación de los riesgos, para lo cual se utiliza la siguiente metodología:

- Contexto Estratégico
- Identificación de riesgos
- Análisis de riesgos
- Valoración de riesgos
- Políticas de Administración de Riesgos


Teniendo en cuenta estos lineamientos se procedió a elaborar el siguiente instructivo de mapa de riesgos, el cual se convierte en la herramienta fundamental para darle aplicabilidad al presente trabajo de grado:

	CONTROL DE GESTION.		
	INSTRUCTIVO DE MAPA DE RIESGOS		
CODIGO: 230-IT-01	VERSION: 01-2010	FECHA DE LA VERSION: 24/marzo/2010	Página 1 de 10

<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Establecer la metodología a partir de la cual se elaborara el Mapa de Riesgos de INFICALDAS.</p>		
<p>Etapas para una adecuada Administración del Riesgo:</p> <p>Directrices Generales</p> <p>Estimular la cultura de identificación y prevención del riesgo, a través del compromiso de la alta dirección. Conformación del Equipo MECI: para liderar el proceso dentro de la entidad Capacitación en la metodología.</p>		
<p>1) Contexto Estratégico:</p> <p>Identificar los factores internos y externos que afecten el cumplimiento de los objetivos misionales de la entidad.</p> <p>Identificar los riesgos de los procesos y actividades, a partir del conocimiento de situaciones del entorno de la entidad, tanto de carácter social, económico, cultural, de orden público, legal y/o cambios tecnológicos, entre otros.</p>	<p>Comité Coordinador de Control Interno</p>	<p>230-F-06 230-F-07</p>

	CONTROL DE GESTION.		
	INSTRUCTIVO DE MAPA DE RIESGOS		
CODIGO: 230-IT-01	VERSION: 01-2010	FECHA DE LA VERSION: 24/marzo/2010	Página 2 de 10


2) Identificación del riesgo El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo basado en el resultado del análisis del Contexto Estratégico, en el proceso de planeación y debe partir de la claridad de los objetivos estratégicos de la entidad, para la obtención de resultados. Mediante la utilización del formato de identificación de riesgos, se puede hacer un inventario de los mismos, definiendo en primera instancia, las causas o factores de riesgo, tanto internos como externos; y presentando una descripción de cada uno de éstos; finalmente, definiendo los posibles efectos. Lo más importante es centrarse en los riesgos significativos para la entidad, relacionados con el desarrollo de los procesos y los objetivos institucionales.				Responsables de los procesos Asesora la oficina de Control Interno	230-F-03 230-F-04
Proceso Objetivo del proceso					
Causas (factores internos y externos, agente Generador)	Riesgo	Descripción del riesgo	Efectos (consecuencias)		
Conceptos relacionados: Proceso: Nombre del proceso Objetivo del proceso: se debe transcribir el objetivo que se ha definido para el proceso al cual se le están identificando los riesgos. Riesgo: Representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos. Causas (factores internos o externos): son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un					

	CONTROL DE GESTION.		
	INSTRUCTIVO DE MAPA DE RIESGOS		
CODIGO: 230-IT-01	VERSION: 01-2010	FECHA DE LA VERSION: 24/marzo/2010	Página 3 de 10

<p><i>Descripción:</i> se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.</p> <p><i>Efectos (consecuencias):</i> constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como: daños físicos y fallecimiento, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio y daño ambiental.</p> <p>Clasificación del riesgo</p> <p>Riesgo Estratégico: Se asocia con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.</p> <p>Riesgos Operativos: Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura de la entidad, la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.</p> <p>Riesgos Financieros: Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada entidad. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad.</p> <p>Riesgos de Cumplimiento: Se asocian con la</p>		
---	--	--

	CONTROL DE GESTION.		
	INSTRUCTIVO DE MAPA DE RIESGOS		
CODIGO: 230-IT-01	VERSION: 01-2010	FECHA DE LA VERSION: 24/marzo/2010	Página 4 de 10

<p>capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.</p> <p>Riesgos de Tecnología: Se asocian con la capacidad de la Entidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la entidad y soporte el cumplimiento de la misión.</p>																		
<p>3) Análisis del riesgo El análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos con el fin de obtener información, para establecer su nivel y las acciones que se van a implementar. Para calcular el riesgo se debe considerar los siguientes aspectos:</p> <p>Probabilidad: es la posibilidad de ocurrencia que puede ocasionar a la organización la materialización de un riesgo.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Probabilidad</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alta</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Media</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Baja</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <p>Impacto: Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización de un riesgo</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Impacto</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Leve</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Moderado</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Catastrófica</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>	Probabilidad	Valor	Alta	3	Media	2	Baja	1	Impacto	Valor	Leve	5	Moderado	10	Catastrófica	20	<p>Responsables de los procesos</p> <p>Asesora la oficina de Control Interno</p>	230-F-04
Probabilidad	Valor																	
Alta	3																	
Media	2																	
Baja	1																	
Impacto	Valor																	
Leve	5																	
Moderado	10																	
Catastrófica	20																	

	CONTROL DE GESTIÓN.		
	INSTRUCTIVO DE MAPA DE RIESGOS		
CODIGO: 230-IT-01	VERSION: 01-2010	FECHA DE LA VERSION: 24/marzo/2010	Página 5 de 10


<p>Matriz de calificación, Evaluación y respuesta a los riesgos</p> <p>Presenta una matriz que contempla un <i>análisis cualitativo</i>, que hace referencia a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad).</p>				
Probabilidad	Valor			
ALTA	3	15 Zona de riesgo moderado Evitar Riesgo	30 Zona de riesgo importante Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	60 Zona de riesgo inaceptable Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir
MEDIA	2	10 Zona de riesgo tolerable Asumir riesgo	20 Zona de riesgo moderado Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	40 Zona de riesgo importante Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir
BAJA	1	5 Zona de riesgo aceptable Asumir riesgo	10 Zona de riesgo tolerable Reducir el riesgo Compartir o transferir	20 Zona de riesgo moderado Reducir el riesgo Compartir o transferir
	Impacto	Leve	Moderado	Catastrófica
	Valor	5	10	20

	CONTROL DE GESTION.		
	INSTRUCTIVO DE MAPA DE RIESGOS		
CODIGO: 230-IT-01	VERSION: 01-2010	FECHA DE LA VERSION: 24/marzo/2010	Página 6 de 10


<p>Evaluación del riesgo</p> <p>Para realizar la Evaluación del Riesgo se debe tener en cuenta la posición del riesgo en la Matriz, según la celda que ocupa:</p> <p>Si el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo Aceptable (calificación 5), significa que su <i>Probabilidad</i> es baja y su <i>Impacto</i> es leve, lo cual permite a la Entidad asumirlo, es decir, el riesgo se encuentra en un nivel que puede aceptarlo sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen.</p> <p>Si el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo Inaceptable (calificación 60), su <i>Probabilidad</i> es alta y su <i>Impacto</i> catastrófico, por tanto es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea posible, de lo contrario se deben implementar controles de prevención para evitar la <i>Probabilidad</i> del riesgo, de Protección para disminuir el <i>Impacto</i> o compartir o transferir el riesgo si es posible a través de pólizas de seguros u otras opciones que estén disponibles.</p> <p>Si el riesgo se sitúa en cualquiera de las otras zonas (riesgo tolerable, moderado o importante) se deben tomar medidas para llevar los Riesgos a la Zona Aceptable o Tolerable. Las medidas dependen de la celda en la cual se ubica el riesgo, así: los Riesgos de <i>Impacto</i> leve y <i>Probabilidad</i> alta se previenen; los Riesgos con <i>Impacto</i> moderado y <i>Probabilidad</i> leve, se reduce o se comparte el riesgo.</p> <p>Siempre que el riesgo sea calificado con <i>Impacto</i> catastrófico la Entidad debe diseñar planes de contingencia, para protegerse en caso de su ocurrencia.</p>		
---	--	--

	CONTROL DE GESTION.		
	INSTRUCTIVO DE MAPA DE RIESGOS		
CODIGO: 230-IT-01	VERSION: 01-2010	FECHA DE LA VERSION: 24/marzo/2010	Página 7 de 10

<p>Controles existentes: En el formato mapa de riesgos, se debe establecer cuales son los controles existentes en la Entidad. Describiendo si son preventivos o correctivos.</p> <p>Preventivos: Son las acciones, para eliminar posibles causas, antes de su materialización. Correctivos: Son las acciones tomadas, después de que se detecta su ocurrencia.</p>		
<p>4) Valoración del riesgo:</p> <p>La valoración del riesgo, es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo, con los controles identificados en el Elemento de Control, denominado "Controles", del Subsistema de Control de Gestión, con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y fijación de políticas. Para adelantar esta etapa, se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes, en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información, para efectos de tomar decisiones.</p> <p>El procedimiento para la valoración del riesgo es el siguiente: Para adelantar la evaluación de los controles existentes es necesario describirlos estableciendo si son preventivos o correctivos y responder a las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Los controles están documentados? 2. ¿Se esta aplicando en la actualidad? 3. ¿Es efectivo para minimizar el riesgo? <p>La efectividad, en los controles existentes y su documentación, tienen que permitir reducción de impacto y probabilidad y pasara una zona de menor impacto y probabilidad.</p>	<p>Comite de Coordinación de Control Interno</p>	<p>230-F-04</p>

	CONTROL DE GESTION.		
	INSTRUCTIVO DE MAPA DE RIESGOS		
CODIGO: 230-IT-01	VERSION: 01-2010	FECHA DE LA VERSION: 24/marzo/2010	Página 8 de 10

<p>5) Políticas de administración de riesgo</p> <p>Las políticas, son las opciones, para tratar y manejar los riesgos, se basan en su valoración, permiten tomar decisiones adecuadas y fijar los lineamientos de la Administración del Riesgo, transmiten la posición de la dirección y establecen las guías de acción necesarias, a todos los servidores de la entidad.</p> <p>Se deben tener en cuenta algunas de las siguientes opciones, las cuales pueden considerarse cada una de ellas independientemente, interrelacionadas o en conjunto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Evitar el riesgo</i>, tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se <u>generan</u> cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc. - <i>Reducir el riesgo</i>, implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles. - <i>Compartir o Transferir el riesgo</i>, reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. 	<p>Comite de Coordinación de Control Interno</p>	
--	--	--

	CONTROL DE GESTION.		
	INSTRUCTIVO DE MAPA DE RIESGOS		
CODIGO: 230-IT-01	VERSION: 01-2010	FECHA DE LA VERSION: 24/marzo/2010	Página 9 de 10

<p>Es así como por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.</p> <p>- <i>Asumir un riesgo</i>, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el Gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo. Para la ejecución de las acciones, se deben identificar las áreas o dependencias responsables de llevarlas a cabo, definir un cronograma y unos indicadores que permitan verificar el cumplimiento para tomar medidas correctivas cuando sea necesario.</p>		
<p>Formulación de políticas</p> <p>De acuerdo con la guía de administración del riesgo, publicada por el Departamento Administrativo de la Función pública, la formulación de las políticas esta a cargo del Gerente y el Comité de Coordinación de Control Interno. En este sentido, el secretario Técnico del Comité de Control Interno, proyectó la resolución 151 de 29 de diciembre de 2005, para dar cumplimiento a la Ley 87 de 93 y al decreto 1537 de 2001, por medio de los cuales, la entidades oficiales deben poner, en funcionamiento planes de mitigación de riesgos.</p>	<p>Gerente General Comité de Coordinación de Control Interno</p>	<p>Resolución 151 de 29 de dic de 2005</p>

	CONTROL DE GESTIÓN.		
	INSTRUCTIVO DE MAPA DE RIESGOS		
CODIGO: 230-IT-01	VERSION: 01-2010	FECHA DE LA VERSION: 24/marzo/2010	Página 10 de 10

<p>Monitoreo</p> <p>Una vez diseñado y validado el plan para administrar los riesgos, en el mapa de riesgos, es necesario monitorearlo, teniendo en cuenta que éstos nunca dejan de representar una amenaza, para la institución.</p> <p>El monitoreo es esencial, para asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación evidenciando factores que influyan, en la aplicación de las acciones preventivas.</p> <p>El monitoreo debe estar a cargo de los responsables de los procesos y de la Oficina de Control Interno, su finalidad principal será la de aplicar y sugerir los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo</p> <p>La Oficina de Control Interno dentro de su función asesora comunicará y presentará luego del seguimiento y evaluación, sus resultados y propuestas de mejoramiento y tratamiento a las situaciones detectadas.</p>	<p>Responsables de los procesos</p> <p>Coordinador área de Control Interno</p>	
--	---	--

ELABORÓ	Jorge Hernan Henao	REVISÓ	Luis Carlos Londoño Guarín	APROBÓ	Comité de Calidad
FECHA	10/sep/2009	FECHA	15/sep/2010	FECHA	24/marzo/2010

6.3 ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA ENTIDAD

Otros aspectos se analizan a continuación.

A. ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO

OPORTUNIDADES

- ✓ Incremento del cupo de redescuento Findeter: En desarrollo de lo establecido en el decreto 755 DE 2000. (modificado por decreto 533 de 2001 y decreto 2303 de 2004), Inficaldas realiza actualmente operaciones de intermediación crediticia, denominada redescuento, hecho que ha generado como consecuencia que sus clientes, en especial entes territoriales, cuenten con una disponibilidad de recursos mayor para financiar proyectos (Actualmente el cupo de inficaldas supera los 50.000 millones de pesos), accediendo además a tasas especiales que compiten con el mercado, que para algunas líneas de inversión pueden estar para Inficaldas por debajo del DTF y para el cliente final en el orden del DTF o al DTF + unos puntos definidos de acuerdo con el objeto del empréstito.

La consecución del cupo con Findeter constituyó en el año 2007 una gestión fundamental que mejora las oportunidades tanto del Infi como de sus clientes y lo posiciona ante otros entes de su misma naturaleza que no cuentan con esta ventaja competitiva.

- ✓ Ampliación objeto de la entidad. En el año 2007, se tramitó la ordenanza 565, por medio de la cual se modificaron los estatutos de la entidad, con el fin de ampliar la cobertura de los servicios financieros del nivel departamental al nivel nacional y atender además de las entidades territoriales a todas las personas públicas y privadas que asistan necesidades básicas de las comunidades.

Dicha reforma se hizo teniendo en cuenta que las condiciones del mercado financiero reclamaban ampliar las posibilidades comerciales de la entidad para atender departamentos y municipios en el país, en donde no se cuenta con entidades públicas de financiamiento como InfiCaldas. Así mismo considerando la dinámica institucional de los servicios públicos y servicios a la comunidad, que cada vez integran nuevos esquemas del sector tanto público como privado.

Una nueva modificación institucional se realizó en el mes de julio de 2008, a través de la ordenanza 595 de la honorable Asamblea, teniendo en cuenta que el Decreto Nacional 1525 de 2008, les solicitó a los Institutos de Financiamiento y Desarrollo del país mejorar la calificación de riesgo crediticio. Otra consideración para la modificación fue cumplir con la meta del Plan de Desarrollo Departamental 2008-2011 "Hagamos de Caldas

Nuestra Mejor Empresa” que considera el fortalecimiento de las entidades descentralizadas para que participen activamente en la ejecución y financiación de dicho plan.

La nueva ordenanza diversificó las fuentes de ingreso permitiendo la recepción en calidad de depósito dineros o valores de entidades públicas y descentralizadas nacionales o donde el Estado tenga una participación mayor al 50% y la posibilidad de otorgar préstamos de corto plazo, transitorios y de tesorería para atender situaciones de iliquidez a las entidades territoriales o descentralizadas.

El segundo ajuste fue en el direccionamiento estratégico del Instituto otorgando nuevas funciones como la participación en calidad de socio o accionista en sociedades limitadas cuyo objeto se relacione con el de Inficaldas, la posibilidad de hacer alianzas estratégicas, realización de operaciones de manejo de deuda pública; la administración y gestión de proyectos en convenio o por contrato y finalmente la recepción y administración de recursos que provengan de entidades públicas o de organismos internacionales. Funciones que le dieron origen a la creación del cargo de Director Operativo de Proyectos, unidad de negocios nueva para Inficaldas que le permitirá impactar positivamente con sus funciones el desarrollo de los municipios y generará en el futuro mayores ingresos por esta actividad generando experticia para Inficaldas en el desarrollo de estas funciones permitiendo con ello jalonar recursos nacionales y extranjeros para el desarrollo de proyectos.

- ✓ Desarrollo de nuevas unidades de negocio, que le permita al instituto participar en proyectos y obtener rentabilidad de ellos. El desarrollo de nuevas unidades de negocios como la gerencia integral de proyectos, la realización de operaciones de deuda pública y otorgamiento de garantías, la administración de recursos nacionales, locales o extranjeros, la realización de alianzas estratégicas, y la ejecución de obras, le permitirán a Inficaldas mejorar sus relaciones comerciales con sus clientes, tanto nacionales como departamentales, generando una expectativa de crecimiento para el instituto, sin abandonar los servicios financieros, sino como respuesta competitiva a las amenazas externas como la normatividad actualmente expedida por el Gobierno Nacional (Decretos 538 y 1525 de 2008).
- ✓ Hay coordinación entre las diferentes instituciones departamentales y municipales para el desarrollo de obras. Como prueba de lo anterior, inficaldas en el año 2008, celebró convenios interadministrativos con el Departamento para la gerencia del plan vial departamental, uno de los proyectos fundamentales del plan de desarrollo “Para Hacer de Caldas Nuestra Mejor Empresa”; así mismo se adhirió al convenio suscrito entre los

Departamentos de Caldas y Risaralda, para que a través de otra entidad Pública con amplia experiencia como GENSA, se adelantaran los estudios de prefactibilidad para la construcción de un embalse multipropósito en el río mapa, en los límites de los dos departamentos firmantes.

Así mismo, en asocio con los municipios de Manizales y Palestina, e Infimanizales; Inficaldas desarrolla la construcción del macroproyecto Aeropuerto del café, como solución al transporte aéreo de pasajeros y al incremento de las oportunidades de competitividad del departamento y la región.

- ✓ Políticas gubernamentales. La estrategia financiera del Plan de desarrollo 2008-2011, establece que mediante el fortalecimiento de las entidades descentralizadas como Inficaldas, Industria Licorera y Empocaldas, se logrará el incremento de los ingresos del departamento de caldas, con el objeto final de lograr incrementar la inversión en los sectores fundamentales para el desarrollo del departamento.

Las políticas gubernamentales actuales, generan un panorama de crecimiento y fortalecimiento de Inficaldas como entidad descentralizada territorial.

Como respuesta a este reto, la administración de Inficaldas, modificó los estatutos de la entidad, otorgándole mayores herramientas que le permitan desarrollar su objeto.

- ✓ Asociaciones, Alianzas. Este mecanismo de desarrollo de las funciones administrativas a que se refiere la ley 489 de 1998, le permite a Inficaldas buscar en los sectores público y privado generar nuevas unidades de negocios y nuevas propuestas de diversificación de su portafolio, en especial en lo que tiene que ver con la contribución al mejoramiento de los sistemas de información de los municipios y el incremento en el recaudo de las renta de los entes territoriales.
- ✓ Incrementar presencia en el territorio nacional. Con la modificación de los estatutos de Inficaldas, realizada en el año 2007, mediante la ordenanza 565 de 2007, Inficaldas puede desarrollar sus funciones en todo el territorio nacional, hecho que genera como ventaja competitiva que el instituto pueda interactuar desde el punto de vista comercial con cualquier ente territorial, incluso con otros Infis, con el fin de desarrollar su objeto.
- ✓ Financiamiento y cooperación con entidades internacionales. Inficaldas como entidad de financiamiento debido a sus resultados financieros satisfactorios y la solidez de su patrimonio, busca consolidarse como el puente articulador con las entidades de cooperación internacional, con el fin

de ser el administrador de los recursos de contrapartida y aportante de recursos de las entidades internacionales que le permitan a los entes territoriales desarrollar proyectos de inversión y el acceso a cooperación técnica que le permita mejorar las competencias de funcionarios y del sector productivo en general.

AMENAZAS

- ✓ Cambios en la normatividad y calificación crediticia. Con la expedición del decreto 1525 de 2008, los institutos de financiamiento y desarrollo como Inficaldas, deben mejorar la calificación de riesgo crediticio certificado por una calificadora autorizada, a niveles de DP1 en el corto plazo y AA+ en el largo plazo, a partir del 2010 y 2011 respectivamente, hecho que obliga a los entes a diversificar sus fuentes de ingresos y hacer ajustes en su foco estratégico.

Para desarrollar el foco estratégico que permita dar cumplimiento a lo descrito en el párrafo anterior, INFICALDAS tuvo que ajustar y reformar algunas de las funciones determinadas en sus estatutos.

Por otro lado, el Plan de Desarrollo del departamento de Caldas 2008-2011, Para Hacer de Caldas Nuestra Mejor Empresa, establece dentro de su estrategia financiera el fortalecimiento de las entidades descentralizadas como Inficaldas, mediante la participación activa en su ejecución y financiación.

En el informe de calificación diciembre 7 de 2007 la firma calificadora de riesgo DUFF AND PHELPS, al analizar la calificación del Instituto estableció que “INFICALDAS ha demostrado la continuidad y estabilidad en el cumplimiento de su objeto social, razón por la cual, juega un papel primordial en el desarrollo económico y social del departamento de Caldas. Se espera que se mantenga la sincronía que hoy existe entre la administración del departamento y el Instituto, con el fin de preservar el propósito de ser una herramienta para la ejecución del Plan de Desarrollo”.

Los cambios en las normas aplicables a los Infis constituyen la principal amenaza para la supervivencia de los mismos ya que los servicios financieros, principal actividad de los 17 Infis del país se ve amenazada con la orden imperiosa de elevar la calificación de riesgo establecida en el decreto 1525 de 2008.

Este hecho se considera como amenaza y ya ha generado consecuencias en el gremio de los Infis, ya que en el mes de diciembre de 2008, el Instituto de desarrollo del Quindío INDEQUI, será liquidado, como consecuencia, entre otras, por la reducción de su calificación de riesgo.

- ✓ Voluntades políticas en la colocación de recursos económicos. Un hecho que ha generado una amenaza para los infis del País lo constituye que en gran parte la colocación de recursos en los Infis a nivel de captación de recursos e incluso a nivel de solicitudes de créditos tiene una alta dependencia de la voluntad política de los respectivos alcaldes, gobernadores y gerentes de institutos descentralizados y secretarios de Hacienda, generando una amenaza para el acceso a los recursos.

El hecho anterior se complementa con la expedición de normas sobre el manejo de recursos que excluyen a los Infis de la participación en los mismos, tales como el Plan Departamental de Aguas, manejo de recursos de regalías y del sistema general de participaciones; recursos que no pueden ser administrados por los Infis, constituyendo este un hecho discriminatorio contra esta clase de entidades.

- ✓ Carencia de recursos financieros de los clientes. La situación actual de los municipios caldenses desde el punto de vista financiero y las medidas del gobierno nacional sobre el situado fiscal, ha generado situaciones de iliquidez en los sujetos de crédito y captación, hecho que genera como consecuencia que los clientes del instituto no cuenten con capacidades de endeudamiento y pago acordes con las metas de colocación y captación necesarias para el incremento de los ingresos que por estos conceptos tiene el instituto.
- ✓ Tasas de interés del sector financiero y situación financiera mundial, que impacta las políticas crediticias actuales.

B. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

Una vez descrita la situación externa y los factores que enfrenta INFICALDAS en desarrollo de sus funciones y su objeto, a continuación se revisan las situaciones internas de la entidad.

FORTALEZAS

- ✓ Satisfacción de los clientes. Capacidad de endeudamiento a corto y largo plazo.
- ✓ Calidad y rentabilidad de los activos.
- ✓ Fortaleza patrimonial.
- ✓ Incremento de las operaciones financieras.
- ✓ Liqueidez
- ✓ Tasas de crédito compensadas – Redescuento.
- ✓ Buena imagen en el mercado.
- ✓ Buen servicio al cliente.

- ✓ Buena relación y apoyo de los clientes de la entidad.
- ✓ Solidez financiera.
- ✓ Generación de nuevos ingresos para la entidad.
- ✓ Diversidad del portafolio de productos y servicios

DEBILIDADES

- ✓ Necesidad de ampliar y modernizar la planta de personal y los procesos necesarios para el cumplimiento de las nuevas funciones del ente. La planta de personal con la que cuenta actualmente Inficaldas, está basada en los servicios que fueron definidos en la Ordenanza 234 de 1998 enfocándose primordialmente en los servicios financieros y en el desarrollo de procesos operativos no estratégicos o misionales; la planta actual no cuenta con unidades ni dependencias definidas y los cargos con los que cuenta actualmente presentan funciones propias de otros cargos, en algunos casos mezclando funciones propias de otros niveles.
- ✓ A pesar de que Inficaldas cuenta con cuatro áreas de negocio estratégicas, (Administración del portafolio de inversiones de capital, tesorería, intermediación crediticia y la administración del aeropuerto La Nubia), el 74% de los ingresos totales corresponden a los dividendos generados por la CHEC y TERPEL DEL CENTRO, lo cual genera una debilidad en la fortaleza de sus ingresos como fuente de financiación de otros servicios de la entidad
- ✓ El área financiera de Inficaldas constituye un eje fundamental para el desarrollo de los servicios financieros, la planta actual no cuenta con un personal suficiente que permita hacer un seguimiento y control al comportamiento de la cartera (Que como se vio anteriormente esta en aumento, generando mayor responsabilidad). Así mismo no cuenta la entidad con un funcionario encargado de la función de planificación tanto financiera como general de la entidad, funciones concentradas en la gerencia.

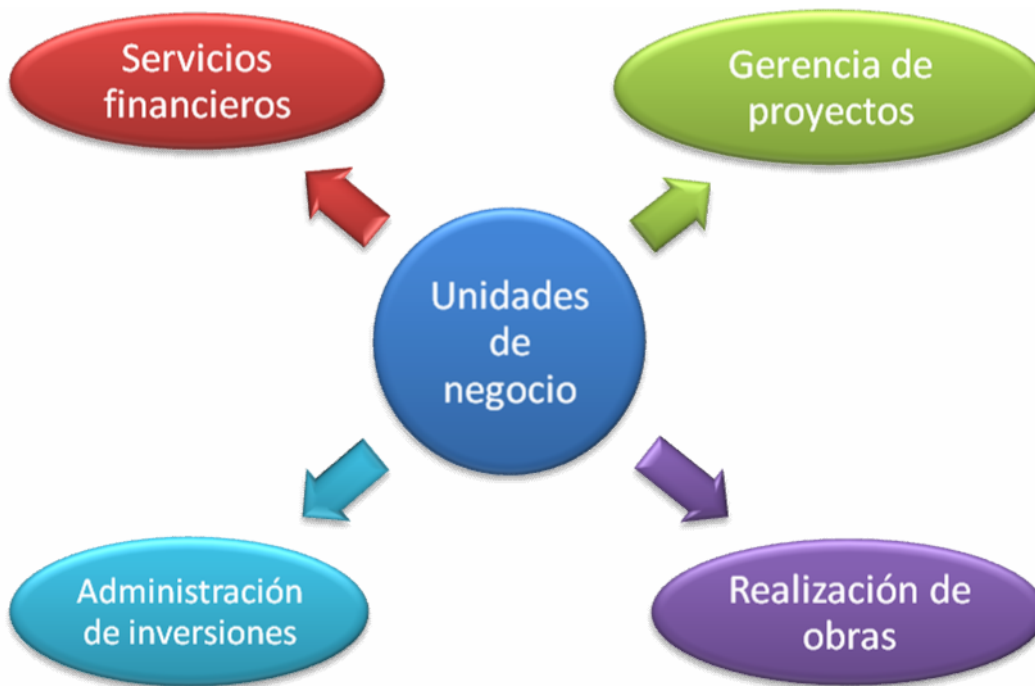
Así mismo, los procesos que desarrolla el área financiera se encuentra definido dentro del mapa de procesos, como un proceso operativo, cuando realmente se trata de un proceso misional, ya que tratándose de una entidad de financiamiento que presta los servicios de captación y créditos, una de sus procesos fundamentales lo representa el proceso financiero.

El análisis interno de los clientes no esta asignado a ningún cargo y los procesos y procedimientos bajo los cuales se desarrollan los servicios financieros no se encuentran ni siquiera descritos en el mapa de procesos de la entidad, otorgándole al proceso financiero el carácter de operativo, cuando a claras luces es un proceso misional.

- ✓ Falta de promoción del Instituto. Dentro de la planta de cargos de la entidad no se cuenta con los procesos ni las funciones que permitan promocionar y publicitar las funciones de la institución, hecho que se corrobora con la ausencia de canales de comunicación externa definidos, ausencia de oficina de comunicaciones y ausencia de las funciones y procesos de mercadeo de la entidad, entendida como una unidad de negocio que ofrece a sus clientes, en especial los municipios sus servicios financieros.
- ✓ Estructura organizacional que no corresponde a la orientación por procesos, en la cual se cuenta con dependencias que están integradas (Divisiones Financiera y Oficina Jurídica) en algunos casos por un solo funcionario.
- ✓ Falta de establecer un adecuado sistema de medición y desempeño institucional.
- ✓ Falta de capacitación y entrenamiento del personal en la Gestión de proyectos.
- ✓ Ausencia de planes articulados de estímulos e incentivos.
- ✓ El proceso y la función de planificación no se encuentra asignada a ningún cargo.

C. ANALISIS DE LOS SERVICIOS DE INFICALDAS

De acuerdo con lo dispuesto en las normas externas e internas analizadas anteriormente, los servicios, las funciones y las unidades de negocio de INFICALDAS están enmarcadas en la siguiente grafica, que agrupa no solo la ordenanza de creación (234 de 1998) sino también las modificaciones a la misma (Ordenanzas 565 de 2007 y 595 de 2008):



Talento Humano

En lo referente a la administración del Talento Humano, la entidad se basa en la Ley 909 de 2004 y sus decretos reglamentarios, en las demás normas, leyes y directrices, recomendadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública y en las directrices de la Aeronáutica Civil.

La entidad cuenta con la comisión de personal, conformada por dos (2) representantes de los funcionarios, elegidos por voto directo y dos (2), designados por el representante legal, quienes tienen, entre otras las siguientes funciones:

- ✓ Participar en la elaboración anual del plan de formación y capacitación y en el de estímulos y su seguimiento.
- ✓ Proponer la formulación de programas para el diagnóstico y medición del clima organizacional.
- ✓ Informar a la comisión nacional del servicio civil todas las incidencias que se produzcan en los procesos de selección, evaluación del desempeño y de los encargos.

Conflictos de interés

Los conflictos de interés entre funcionarios de la Entidad o entre funcionarios y otros servidores de la entidad, por decisiones o procedimientos que se relacionan con las actividades propias, serán expuestos ante el Comité de ética de la Entidad, para que éste, se pronuncie acerca de la existencia o no del conflicto de interés, dicho comité adoptará las medidas que considere pertinentes.

Cuando el funcionario participe en actividades, negocios u operaciones contrarios a la ley, los intereses de INFI-CALDAS, o que puedan perjudicar el cumplimiento de sus deberes o responsabilidades, o afectar el buen nombre de la institución, se hará acreedor a las sanciones a que de lugar, de acuerdo a la gravedad de la falta.

Régimen Disciplinario

Responsabilidad Disciplinaria: El incumplimiento de las funciones y deberes contenidos en este manual, dará lugar a las acciones disciplinarias correspondientes y a la imposición de las sanciones contenidas en la Ley 734 de 2002 y a las normas que lo adicionen Responsabilidad Administrativa y Civil.


Responsabilidad Penal


La utilización indebida de información privilegiada, la receptación legalización u ocultamiento de bienes provenientes de actividades ilegales, la revelación indebida de documento o noticia que deba mantenerse en secreto o reserva, como su utilización indebida en provecho propio o ajeno, constituyen entre otras, conductas establecidas como delitos contra la Administración Pública.


6.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS


Una vez elaborado el mapa de procesos y aprobado el instructivo mapa de riesgos se procedió a la identificación de los riesgos.


	CONTROL DE GESTIÓN		
	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS		
CODIGO: 230-F-03	VERSIÓN: 01-2009	FECHA DE LA VERSIÓN: 15/12/2009	PÁGINA: 1 DE 1
PROCESO Planeación OBJETIVO DEL PROCESO Garantizar una eficaz planificación tanto institucional como de su SGC			
CAUSAS (Factores internos y externos, agente generador)	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS (Consecuencias)
Falta de cultura de planeación en la entidad	Cumplimiento	El plan estratégico, no se diseña antes de empezar la vigencia del año siguiente	Falta de continuidad, en los planes, programas y proyectos establecidos en el plan estratégico
Falta de compromiso del personal con la planeación	Operativo-Cumplimiento	Informes de avance planeación y plan institucional inoportunos o incompletos	Las decisiones no son tomadas sobre datos reales, ni en tiempo real Desconfianza en los informes
Desconocimiento de la normatividad de los servicios públicos; Falta de capacitación de los que intervienen en los procesos y procedimientos	Cumplimiento	Desactualización de procesos y procedimientos	Informes de Gestión parciales e incompletos; Pérdida de imagen y credibilidad de la Entidad

	CONTROL DE GESTIÓN		
	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS		
CODIGO: 230-F-03	VERSIÓN: 01-2009	FECHA DE LA VERSION: 15/12/2009	PAGINA: 1 DE 1
PROCESO Administración presupuestal			
OBJETIVO DEL PROCESO Diseñar, ejecutar y controlar el presupuesto de la entidad como elemento de acción de todos los planes y programas generados por la entidad.			
CAUSAS (Factores internos y externos, agente generador)	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS (Consecuencias)
Falta de comunicación entre el área de presupuesto, la gerencia y las demás dependencias	Estrategico	Proceso de Planeación deficiente	Proceso de administración presupuestal mal ejecutado
No verificar cuales son las necesidades para planear los rubros presupuestales de ingresos y egresos	Operativo	Elaboración del Plan de Presupuesto deficiente o no acorde con las necesidades reales	Aplicación indebida de los recursos presupuestados (de ingresos y gastos)
No verificar cuales son las necesidades reales para planear los rubros presupuestales de ingresos y egresos	Operativo	No ejecutar el presupuesto oportunamente (de ingresos y gastos)	Aplicación indebida de los recursos presupuestados (de ingresos y gastos)
No recolectar ni presentar la información presupuestal en los plazos establecidos	Operativo	Elaboración de informes inoportuno	No hacer seguimiento oportuno a la ejecución presupuestal


	CONTROL DE GESTIÓN		
	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS		
CODIGO: 230-F-03	VERSIÓN: 01-2009	FECHA DE LA VERSION: 15/12/2009	PAGINA: 1 DE 1
PROCESO Crédito y cartera			
OBJETIVO DEL PROCESO Establecer la metodología para la otorgación de créditos que realiza Inficaldas a los Entes Territoriales y/ o a las personas jurídicas de derecho publico o privado; y al mismo tiempo realizar una adecuada gestion de la cartera sobre los créditos otorgados.			
CAUSAS (Factores internos y externos, agente generador)	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS (Consecuencias)
Descuido por parte del funcionario sobre los cronogramas de pago	Operativo	Incumplimiento de las fechas de pago	Alteración en los cronogramas de pago
Descuido por parte del funcionario sobre los verdaderos beneficiarios del credito	Operativo	Pagos a beneficiarios que no corresponden	Alteración en el proceso de credito y cartera

	CONTROL DE GESTIÓN		
	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS		
CODIGO: 230-F-03	VERSIÓN: 01-2009	FECHA DE LA VERSION: 15/12/2009	PAGINA: 1 DE 1
PROCESO			
Gestión Financiera			
Garantizar una eficiente operación de los recursos de la empresa y suministrar la información requerida para la toma de decisiones en forma confiable y oportuna			
OBJETIVO DEL PROCESO			
CAUSAS (Factores internos y externos, agente generador)	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS (Consecuencias)
Falta de verificación al ingresar la información por parte del funcionario Falta de comunicación El sistema no integra en su totalidad los módulos	Cumplimiento-Operativo	La información contable, sea inconsistente con la información suministrada, por presupuesto, tesorería y bienes e inventarios	Reprocesos Pérdida de Tiempo Información no confiable e inoportuna Investigaciones Sanciones
Falta de personal	Operativo	Carencia de un auxiliar contable	Trabajo acumulado Posible incumplimiento a entrega de informes que no han sido previstos
Inhadecuado plan de capacitación	Cumplimiento-Operativo	Falta de capacitación y actualización en temas inherentes a las funciones realizadas en el área financiera	Investigaciones Sanciones Malos manejos Detrimiento patrimonial
Constantes consultas que deben efectuar otras dependencias diferentes a la tesorería Falta de comunicación	Operativo	Perdida de cuentas, por manipulación	Investigaciones Sanciones Pérdida de información
Negligencia	Operativo	Perdida o hurto de documentos (ejemplo Titulos Valores)	Investigaciones Sanciones Detrimiento patrimonial
Falta de establecer canales de comunicación	Operativo	Suministrar información al cliente incorrecta, referente a los pagos electrónicos	Mala imagen de la entidad Clientes insatisfechos
Violación al cumplimiento de los instructivos	Operativo	A tesorería llegan cuentas incompletas	Demoras en el pago Pago sin requisitos Investigaciones Sanciones Detrimiento patrimonial


	CONTROL DE GESTIÓN		
	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS		
CODIGO: 230-F-03	VERSIÓN: 01-2009	FECHA DE LA VERSIÓN: 15/12/2009	PAGINA: 1 DE 1
PROCESO Atención al cliente Garantizar una adecuada satisfacción al cliente, tramite de peticiones, quejas y reclamos y medición de la satisfacción al cliente			
OBJETIVO DEL PROCESO			
CAUSAS (Factores internos y externos, agente generador)	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS (Consecuencias)
No existe una adecuada recolección ni tramite de las PQRS de la institución	Operativo	Una P,Q,R no es entregada a tiempo para su tramite por parte de recepción	Silencio Administrativo por parte de la entidad Sanciones Multas
No se presento el adecuado analisis de la PQRS para responder antes del cumplimiento de fechas establecidas	Operativo	Vencimiento de términos para contestar una PQR	Sanciones, multas, mala imagen para la entidad
No existe personal suficiente e idoneo para realizar labores de actualización de paginas web en cuanto al servicio de atención al cliente	Operativo	Página Web desactualizada	Fallo en los mecanismos de participación ciudadana Sanciones Multas
No se esta llevando a cabo la verificación y mejora del proceso de atención al cliente en cuanto a acciones correctivas	Estrategico	No se toman acciones correctivas, frente a sugerencias, realizadas por el usuario en el buzón de sugerencias	Mala imagen de la entidad
No hay adecuados canales de comunicación en la institución para dar respuestas a PQRS	Operativo	Falta de comunicación, para poder elaborar una respuesta satisfactoria a la PQR	Respuestas incompletas, no verídicas Sanciones
Existe un desconocimiento tanto del personal como de la ciudadanía sobre los mecanismos de participación ciudadana	Operativo	Inadecuada utilización de los medios de participación ciudadana	Sanciones, multas, mala imagen para la entidad


	CONTROL DE GESTIÓN		
	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS		
CODIGO: 230-F-03	VERSIÓN: 01-2009	FECHA DE LA VERSION: 15/12/2009	PAGINA: 1 DE 1
PROCESO Talento Humano OBJETIVO DEL PROCESO Garantizar el fortalecimiento del Talento Humano Dentro de la Entidad			
CAUSAS			
(Factores internos y externos, agente generador)	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS (Consecuencias)
Falta de revisión periódica del manual de funciones	Estrategico	Manual de funciones desactualizado y sin aprobación del Consejo Directivo	Empleados realizando funciones que no son de su competencia Posesión de funcionarios sin el lleno de requisitos Violación a la ley 909 Sanciones
Falta de revisión periódica del manual de funciones y la inexistencia de perfiles adecuados	Estrategico	Cargos sin definir perfiles	Incumplimiento de metas Violación a la ley 909 Sanciones
Falta de definición de perfiles adecuados según el cargo	Operativo	Tener funcionarios que no cumplan con los requisitos del manual de funciones	Violación a la ley 909 Aplicación ley 734
Falta de compromiso para constituir comisiones de apoyo al proceso de talento humano	Operativo	Inexistencia de comisión de personal	Violación a la ley 909 Sanciones
Falta de planeación y coordinación de la alta dirección en cuanto al desarrollo del proceso de talento humano	Estrategico	Inexistencia del plan anual de formación y capacitación	Brindar capacitaciones a funcionarios que no requieren, o aquellas que se dictan no van dirigidas a los funcionarios que en realidad lo requieren, lo cual genera mal ambiente laboral en los funcionarios y desactualización en sus puestos de trabajo.
Inadecuado operación de los registros sistematizados	Operativo	Registro sistematizado de los recursos humanos de la entidad desactualizado	Sanciones
Falta de objetividad en la construcción y desarrollo de las evaluaciones de desempeño	Estrategico	Evaluación de desempeño al interior de la entidad para personal de carrera, con datos inconsistentes	Falta grave Sanción disciplinaria
Falta de objetividad en la construcción y desarrollo de las evaluaciones de desempeño	Estrategico	Inexistencia de evaluación de desempeño de los cargos de gerencia pública de la entidad	Sanciones
Falta de cumplimiento con los compromisos patronales hacia los empleados	Cumplimiento	Entrega de dotación de personal, en fechas inoportunas	Violación a la ley 909 Aplicación ley 734, posibles demandas
Falta de compromiso para constituir comisiones de apoyo al proceso de talento humano	Estrategico	Inexistencia de comisión para estudiar casos de acoso laboral	Sanciones
Falta de políticas de custodia de los archivos de la institución	Operativo	Manipulación de las hojas de vida por funcionarios ajenos a la dependencia.	Pérdida de documentos soportes de las hojas de vida
Falta de planeación y coordinación de la alta dirección en cuanto al desarrollo del proceso de talento humano	Estrategico	Falta de inducción y reintroducción en los cargos	Desconocimiento de las áreas de desempeño, tanto para las personas vinculadas como los nuevos funcionarios. Pérdida de imagen institucional por el desconocimiento de los puestos de trabajo Retraso en la entrega de los informes en las diferentes áreas al no conocer el manejo del área.

	CONTROL DE GESTIÓN		
	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS		
CODIGO: 230-F-03	VERSIÓN: 01-2009	FECHA DE LA VERSION: 15/12/2009	PAGINA: 1 DE 1
PROCESO Jurídico			
OBJETIVO DEL PROCESO Prestar asesoría, gestionar, elaborar actos administrativos que incidan directamente sobre las actividades legales y jurídicas			
CAUSAS (Factores internos y externos, agente generador)	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS (Consecuencias)
Desconocimiento por parte del funcionario encargado de la normatividad	Operativo- Cumplimiento	Falta de legislación y normatividad vigente y actualizada en la entidad	Asesorías inadecuadas
Inadecuada supervisión a los procesos contractuales	Cumplimiento	Ineficaz e ineficiente supervisión y vigilancia a los contratos por parte de los interventores.	Ejecución contractual inadecuada
No se elaboran los respectivos análisis de conveniencia para la contratación	Cumplimiento	Análisis de conveniencia, incompletos	Erogaciones patrimoniales innecesarias que con llevan detrimento del erario público. Sobrecostos. Ordenar gastos, sin que previamente exista un inventario de necesidades
No se designan interventores idoneos para supervisar el cumplimiento de las obligaciones contractuales	Cumplimiento	Interventores sin la idoneidad	No hay una adecuada supervisión del cumplimiento del objeto contractual
Aplicación inadecuada de los procedimientos	Operativo- Cumplimiento	Actas e informes incompletos que deberan ir al contrato	Reprocesos Pérdida de información Incumplimiento a la normatividad
Falta de planeación	Operativo- Cumplimiento	Tiempos inadecuados en los procesos	Incumplimiento a normatividad Mala imagen Elaboración inadecuada de documentación

	CONTROL DE GESTIÓN		
	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS		
CODIGO: 230-F-03	VERSIÓN: 01-2009	FECHA DE LA VERSION: 15/12/2009	PAGINA: 1 DE 1
PROCESO Control de bienes e inventarios			
OBJETIVO DEL PROCESO Garantizar un efectivo control y mantenimiento de la infraestructura de la Entidad			
CAUSAS (Factores internos y externos, agente generador)	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS (Consecuencias)
Desconocimiento o no acatamiento de las normas internas sobre el manejo de los bienes de Inficaldas	Operativo	Pérdida de bienes propiedad de la Institución, que no son reportados a la oficina de inventarios	Detrimento

	CONTROL DE GESTIÓN		
	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS		
CODIGO: 230-F-03	VERSIÓN: 01-2009	FECHA DE LA VERSION: 15/12/2009	PAGINA: 1 DE 1
PROCESO Compras OBJETIVO DEL PROCESO Suministrar oportunamente materiales e insumos necesarios que garanticen la calidad en la prestación del servicio			
CAUSAS (Factores internos y externos, agente generador)	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS (Consecuencias)
Emergencias que obliguen la adquisición en forma urgente Negligencia del funcionario	Cumplimiento	No aplicación de las normas de contratación para la adquisición o suministro materiales y equipos para entidad	Investigaciones Sanciones
Mala información de los alcances, capacidad y calidad del proveedor Información engañosa del proveedor	Cumplimiento	Realizar compra con un proveedor que no garantice el volumen y la calidad requeridos	Detrimento Patrimonial Investigaciones Sanciones
Imprevistos Cumplimiento de normatividad	Operativo - Cumplimiento	Determinados equipos e insumos, tenga que ser reparados o adquiridos sin estar incluidos en el plan de compras	No operatividad del Aeropuerto hasta que se tengan los elementos Descuadres en tesorería, presupuesto y compras.

	CONTROL DE GESTION		
	IDENTIFICACION DE RIESGOS		
CODIGO: 230-F-03	VERSION: 01-2009	FECHA DE LA	PAGINA: 1 DE 1
PROCESO Gestión documental OBJETIVO DEL PROCESO Gestionar la adecuada conservación de los documentos y que cumpla con su buen destino final			
CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS (Consecuencias)
Aplicación inadecuada de condiciones de conservación y mantenimiento de los documentos por parte de los responsables de los archivos. Interna Insuficientes medidas de seguridad y mantenimiento de los depósito de archivos. Interna Insuficientes medidas de control a la devolución de documentos en préstamo.	Operativo	Pérdida de información contenida en los documentos de los archivos de gestión, central e histórico	Sanciones perdida de la memoria institucional



	CONTROL DE GESTIÓN		
	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS		
CODIGO: 230-F-03	VERSIÓN: 01-2009	FECHA DE LA VERSIÓN: 15/12/2009	PAGINA: 1 DE 1
PROCESO Gestión tecnológica y de comunicaciones			
OBJETIVO DEL PROCESO Gestionar y administrar los elementos informáticos, su seguridad y su interrelación funcional, que conforman la infraestructura de informática y comunicaciones de INFICALDAS			
CAUSAS (Factores internos y externos, agente generador)	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS (Consecuencias)
- Falta de Sensibilización de los funcionarios con el Proceso de Gestión tecnológica y de comunicaciones - Falta de Cultura de Cambio	Riesgo Estratégico.	Reactividad al Cambio por parte de los funcionarios de Inficaldas	Inefectividad del proceso de Gestión tecnológica y de comunicaciones
- Incendio (accidental o provocado) - Terremoto - Inundación - "Sabotaje"	Riesgo Operativo.	Pérdida de Información por Catástrofe Natural y/o Provocada en el Archivo Central. Destrucción de la Información contenida en los diferentes soportes, que reposa en el Archivo Central	- Pérdida de Memoria documental Institucional. Imposibilidad de consulta y acceso al Archivo Central e Institucional.
- No renovación de los recursos tecnológicos de Inficaldas. - Incremento en el volumen documental de la Institución. Incremento del número de Dependencias.	Riesgo Tecnológico	Desactualización de Tecnología. Software y Hardware se vuelven obsoletos y no pueden soportar el Proceso de Gestión tecnológica de la Institución	Imposibilidad de cumplir con las metas de Transferencias y Organización de Expedientes en el Archivo Central e Histórico.
- Uso irresponsable de los equipos - Ausencia de un antivirus efectivo. - Ausencia de control constante sobre la red.	Riesgo Tecnológico	Pérdida de Información por virus informáticos. Invasión del Software de la institución por parte de un virus informático que afecte la producción del mismo	Imposibilidad de cumplir con todas las metas relacionadas con los procesos, desde la Producción pasando por las diferentes etapas del ciclo vital, hasta la Organización en el Archivo Histórico.
- Dificultades con Internet. - Dificultades con el servidor. - Dificultades con la energía eléctrica.	Riesgo Tecnológico	Caída de la Red de información. Caída de la Red (Internet o Servidor), que imposibilita el acceso de los diferentes usuarios al Aplicativo	Imposibilidad momentánea de cumplir con necesidades relacionadas con el proceso de Gestión tecnológica, desde la Producción pasando por las diferentes etapas del ciclo vital, hasta la Organización en el Archivo Histórico. Esto no implica pérdida de información.


	CONTROL DE GESTIÓN		
	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS		
CODIGO: 230-F-03	VERSIÓN: 01-2009	FECHA DE LA VERSION: 15/12/2009	PAGINA: 1 DE 1
PROCESO Control de gestión			
OBJETIVO DEL PROCESO Verificar la implementación del control interno en la entidad			
CAUSAS			
(Factores internos y externos, agente generador)	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS (Consecuencias)
Falta de verificación de la información suministrada por el responsable de medir; Indicadores mal caracterizados; Inexistencia de un sistema de información protegido de la manipulación indebida; El volumen de datos para las mediciones impide ejercer control total sobre la validez de los mismos a través de trazabilidad; La generación de la información para la medición de los indicadores, en la mayoría de los casos proviene de datos que son suministrados por los funcionarios desde sus propias bases de datos.	Cumplimiento	Análisis de la gestión de los procesos (institucional) basada en mediciones erróneas de indicadores	Mal cálculo de los indicadores lo que genera errores de análisis e interpretación
falta de seguimiento a las acciones preventivas implementadas; desacertada identificación de los riesgos asociados a los procesos; la no aplicación de procesos de selección de personal, para la provisión de todos los empleados; la inexistencia de un procedimiento de valoración y seguimiento, al desarrollo y cumplimiento de la labor de los provisionales; la existencia de un manual de funciones, sin el cumplimiento total de requisitos; falta de seguimiento a los riesgos	Cumplimiento	Gestión del riesgo inoperante o inútil en el sistema integrado de gestión	No se realiza seguimiento a los riesgos ni se busca la metodología para su disminución y control


6.5 ELABORACIÓN MAPA DE RIESGOS

	CONTROL DE GESTIÓN										
	MAPA DE RIESGOS										
CODIGO: 230-F-04	VERSIÓN: 01-2009	FECHA DE LA VERSION: 15/12/2009	PAGINA: 1 DE 1								
PROCESO	Planeación	OBJETIVO GENERAL DEL PROCESO:									
Fecha de elaboración											
ITEM	Factor o Descripción del Riesgo.	Impacto	probabilidad	Evaluación del riesgo	Controles existentes	Valoración del riesgo	Opciones de manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
	El plan estratégico, no se diseña antes de empezar la vigencia del año siguiente	10	1	10	Reuniones de Consenso y seguimiento; Retroalimentación; Directrices claras de Gerencia General	Zona de riesgo Tolerable	Evitar o Reducir el Riesgo	Trabajo coherente entre los miembros del equipo directivo; Propiciar Espacios de reflexión y de trabajo en equipo antes del inicio de la vigencia del año siguiente	Gerente general, Grupo Directivo, líder de proceso	Inmediato	Planes aprobados/Planes formulados
	Informes de avance plan de acción y plan institucional inoportunos o incompletos	20	2	40	Solicitar informes formalmente; Registros documentales	Zona de riesgo Importante	Evitar o Reducir el Riesgo	Establecer una medida coercitiva o sancionatoria por los incumplimientos; Sanciones por la no entrega de informes	Gerente general, Grupo Directivo, líder de proceso	Inmediato	Informes planes de acción/Planes de acción aprobados
	Desactualización de procesos y procedimientos	20	2	40	Informes de Gestión internos y externos; Manual de Procesos y Procedimientos	Zona de riesgo Importante	Evitar o Reducir el Riesgo	Capacitaciones, Incluir la verificación de procesos y procedimientos, Levantamiento de Guías y procedimientos	grupo directivo, líder de proceso	semestral	Procesos Revisados/ Procesos Actuales


Modelo Estándar de Control Interno –MECI– Componente Administración del Riesgo - INFICALDAS



 CONTROL DE GESTIÓN MAPA DE RIESGOS										
CODIGO: 230-F-04		VERSIÓN: 01-2009		FECHA DE LA VERSION: 15/12/2009				PAGINA:1 DE 1		
PROCESO Administración presupuestal OBJETIVO GENERAL DEL PROCESO: Diseñar, ejecutar y controlar el presupuesto de la entidad como elemento de acción de todos los planes y programas generados por la entidad. Fecha de elaboración:										
Factor o Descripción del Riesgo.	Impacto	probabilidad	Evaluación del riesgo	Controles existentes	Valoración del riesgo	Opciones de manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
Proceso de Planeación deficiente	20	1	20		Zona de riesgo Moderado	reducir el riesgo	Instructivos de Planeación, Cronogramas Formularios Segimientos a la Planeación Acompañamientos Capacitaciones	Gerencia Profesional Presupuesto	2010	Informes de ejecución presupuestal
Elaboración del Plan de Presupuesto deficiente o no acorde con las necesidades reales	20	2	40	Evaluación del presupuesto de la vigencia anterior	Zona de riesgo Importante	reducir el riesgo	Aclaración de las normas Aumentar la divulgación Evaluar las herramientas de proyección de presupuesto para personal Sistemas de información unificados. Coordinación cuando se crean las dependencias o proyectos Notificaciones Mejorar la comunicación y la coordinación entre las dependencias Proyectos de desarrollo sostenibles en el tiempo, Afinar la planeación de proyectos financieros a Largo Plazo	Gerencia Profesional Presupuesto	2010	Informes de ejecución presupuestal % de ejecución Presupuestal
No ejecutar el presupuesto oportunamente (de ingresos y gastos)	20	2	40	Informes mensuales de seguimiento del presupuesto	Zona de riesgo Importante	reducir el riesgo	Realizar seguimientos por parte de gerencia	Gerencia Profesional Presupuesto	2010	Informes de ejecución presupuestal % de ejecución Presupuestal
Elaboración de informes inoportuno	20	2	40	Cronogramas para la entrega de informes Obligatoriedad	Zona de riesgo Importante	Reducir el riesgo	Medidas sancionatorias o llamados de atención	Gerencia Profesional Presupuesto	2010	Numero de informes inoportunos / Total de informes solicitados anuales
 CONTROL DE GESTIÓN MAPA DE RIESGOS										
CODIGO: 230-F-04		VERSIÓN: 01-2009		FECHA DE LA VERSION: 15/12/2009				PAGINA:1 DE 1		
PROCESO Crédito y cartera OBJETIVO GENERAL DEL PROCESO: Establecer la metodología para la otorgación de créditos que realiza Inficaldas a los Entes Territoriales y/ o a las personas jurídicas de derecho publico o privado; y al mismo tiempo realizar una adecuada gestion de la cartera sobre los créditos otorgados. Fecha de elaboración:										
Factor o Descripción del Riesgo.	Impacto	probabilidad	Evaluación del riesgo	Controles existentes	Valoración del riesgo	Opciones de manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
Incumplimiento de las fechas de pago	20	1	20	Resoluciones y/o actos administrativos que regulen el tema	Zona de riesgo importante	Reducir el Riesgo	Seguimiento al cumplimiento de las fechas de pago	Lider de proceso, tesorería	2010	Fecha de radicación Vs Fecha de giro
Pagos a beneficiarios que no corresponden	20	1	20	se reglamentan los medios de pago, el manejo de las cuentas bancarias y se hacen algunas delegaciones	Zona de riesgo importante	Reducir el Riesgo	Seguimiento al cumplimiento de los controles establecidos	Lider de proceso, tesorería	2010	Numero de denuncias por pagos a beneficiarios que no corresponde


 CONTROL DE GESTIÓN MAPA DE RIESGOS											
CODIGO: 230-F-04		VERSIÓN: 01-2009		FECHA DE LA VERSION: 15/12/2009				PAGINA:1 DE 1			
PROCESO		FINANCIERO		OBJETIVO GENERAL DEL PROCESO:		Garantizar una eficiente operación de los recursos de la empresa y suministrar la información requerida para la toma de decisiones en forma confiable y oportuna					
Fecha de elaboración				30/AGO/06							
ITEM	Factor o Descripción del Riesgo.	Impacto	probabilidad	Evaluación del riesgo	Controles existentes	Valoración del riesgo	Opciones de manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
1	La información contable, sea inconsistente con la información suministrada, por presupuesto, tesorería y bienes e inventarios	10	2	20	Correctivo: Una vez se detecta la inconsistencia se corrige en el sistema	20 Zona de riesgo moderado	Evitar el riesgo	Verificación en cada modulo de la información, antes de generar la contabilidad De acuerdo a los resultados ajustarlos con el proveedor del sistema	División Financiera Control de bienes e inventarios	por definir	Cumplimiento
2	Carencia de un auxiliar contable	10	3	30		30 Zona de riesgo importante	Reducir el riesgo	Proveer la entidad de un auxiliar contable para el area de contabilidad	Gerente General	por definir	Cumplimiento
3	Falta de capacitación y actualización en temas inherentes a las funciones realizadas en el area financiera	10	2	20	Preventivo: Consulta internet	10 Zona de riesgo tolerable	Reducir el riesgo	Consulta en línea Legis Incluir temas financieros en plan de capacitación, de acuerdo a necesidades de cada funcionario	Jefe de la oficina Jurídica Gerente General	Sujeto al plan de capacitación	Cumplimiento
4	Perdida de cuentas, por manipulación	10	1	10	Preventivo: Prestamo de cuentas con libro radicador, empastado oportuno de los tomos respectivos	5 Zona de riesgo aceptable	Asumir el riesgo	Devolución oportuna de los documentos facilitados en prestamo	Tecnico de tesoreria	Permanente	Cumplimiento
5	Perdida o hurto de documentos (ejemplo Titulos Valores)	10	1	10	Preventivo: Custodia en caja fuerte y solo el responsable de la caja fuerte tiene la clave	5 Zona de riesgo aceptable	Asumir el riesgo	Continuar con los controles establecidos	Tesorero General Tecnico de tesoreria	Permanente	Cumplimiento
6	Suministrar información al cliente incorrecta, referente a los pagos electronicos	10	1	10	Preventivo: verificación de las cuentas antes de realizar el pago Correctivo: Instructivo de	10 Zona de riesgo tolerable	Reducir el riesgo	Establecer canales adecuados de comunicación, para la información sobre cuentas	Por definir	Permanente	Cumplimiento
7	A tesorería llegan cuentas incompletas	5	1	5	Preventivo: Devolución de cuentas antes de realizar el pago Correctivo: Instructivo de cuentas	5 Zona de riesgo aceptable	Asumir el riesgo	Cumplimiento de instructivo	Funcionarios involucrados en el proceso	Permanente	Cumplimiento


		CONTROL DE GESTIÓN									
		MAPA DE RIESGOS									
CODIGO: 230-F-04		VERSIÓN: 01-2009		FECHA DE LA VERSION: 15/12/2009				PAGINA: 1 DE 1			
									Página	1 de 1	
PROCESO		Atención al cliente		OBJETIVO GENERAL DEL PROCESO:		Garantizar una adecuada satisfacción al cliente, tramite de peticiones, quejas y reclamos y medición de la satisfacción al cliente					
Fecha de elaboración											
Id	Factor o Descripción del Riesgo.	Impacto	probabilidad	Evaluación del riesgo	Controles existentes	Valoración del riesgo	Opciones de manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
1	Una P,Q,R no es entregada a tiempo para su tramite por parte de recepción	5	3	15	Libro de recepción de documentos	Zona de riesgo moderada	Reducir el riesgo	Seguimiento al libro de recepción de documentos, por parte del encargado del proceso	Responsable proceso Atención al cliente	2010	Cumplimiento
2	Vencimiento de términos para contestar una PQR	5	3	15	Formato CC-R-08 Presentación de PQR	Zona de riesgo moderada	Reducir el riesgo	Identificar términos establecidos por la ley, para contestar PQR	Responsable proceso Atención al cliente	2010	Cumplimiento
3	Página Web desactualizada	10	3	30	Revisión canales de comunicación	Zona de riesgo importante	Reducir el riesgo	Cronograma, con actividades y responsables de actualizar la información	Responsable proceso Atención al cliente	2010	Cumplimiento
4	No se toman acciones correctivas, frente a sugerencias, realizadas por el usuario en el buzón de sugerencias	10	2	20	Informe mensual CC-R-17, a Cerencia y Profesional Especializado Aeropuerto, acerca de las PQR y sugerencias que llegan a la entidad	Zona de riesgo importante	Reducir el riesgo	Verificar el impacto, de las sugerencias, antes de ser acogidas	Responsable proceso Atención al cliente	2010	Cumplimiento
5	Falta de comunicación , para poder elaborar una respuesta satisfactoria a la PQR	10	3	30	Revisión canales de comunicación	Zona de riesgo importante	Reducir el riesgo	Comunicación oportuna entre las diferentes dependencias	Responsable proceso Atención al cliente	2010	Cumplimiento
6	Inadecuada utilización de los medios de participación ciudadana	10	3	30	Publicación en cartelera de licitaciones, contratación	Zona de riesgo importante	Reducir el riesgo	Publicación de informes de Gestión en la página web de la entidad	Responsable proceso Atención al cliente	2010	Cumplimiento

Modelo Estándar de Control Interno –MECI– Componente Administración del Riesgo - INFICALDAS


		CONTROL DE GESTIÓN									
MAPA DE RIESGOS											
CODIGO: 230-F-04		VERSIÓN: 01-2009		FECHA DE LA VERSION: 15/12/2009				PAGINA:1 DE 1			
PROCESO		Talento Humano	OBJETIVO GENERAL DEL PROCESO:	Garantizar el fortalecimiento del Talento Humano Dentro de la Entidad							
Fecha de elaboración											
T E M	Factor o Descripción del Riesgo.	Impacto	probabilidad	Evaluación del riesgo	Controles existentes	Valoración del riesgo	Opciones de manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
1	Manual de funciones desactualizado y sin aprobación del Consejo Directivo	Media	Alto	alto	Manual de funciones de acuerdo a la ley	Zona de riesgo importante	Evitar el riesgo	mantener actualizado el manual de funciones de acuerdo a la normatividad	Quien hace las veces de Jefe de personal	Permanente	Cumplimiento
2	Cargos sin definir perfiles	Baja	Alto	medio	Evaluación del desempeño y cumplimiento de acuerdos de gestión	Zona de riesgo tolerable	Evitar el riesgo	Estudio técnico de perfiles según cargo	Quien hace las veces de Jefe de personal	Permanente	Cumplimiento
3	Tener funcionarios que no cumplan con los requisitos del manual de funciones	MEDIA	ALTO	alto	Velar porque los empleos se provean de acuerdo al manual de funciones Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones	Zona de riesgo importante	Reducir el riesgo	Cuando se realice contratación l, verificar que los requisitos de estudio, experiencia y demás condiciones, se ajusten a lo requerido en el perfil de competencias	Jefe de la oficina Jurídica	Permanente	Cumplimiento
4	Inexistencia de comisión de personal	ALTA	Alto	alto	No existen	Zona de riesgo importante	Evitar el riesgo	Conformar comisión de personal Reunirse una vez al mes Actas de reuniones	Jefe de la oficina Jurídica	1 reunión mensual de la comisión	Cumplimiento
5	Inexistencia del plan anual de formación y capacitación	Media	Alto	alto	Inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad Realizar seguimiento al plan anual de	Zona de riesgo importante	Evitar el riesgo	formato de la evaluación del desempeño donde quedan plasmadas las	Comisión de personal	Permanente	Cumplimiento
6	Registro sistematizado de los recursos humanos de la entidad desactualizado	MEDIO	MEDIO	medio	Actualizar e informar a la función pública, los cambios de planes y plantas de personal en la entidad	Zona de riesgo medio	Reducir el riesgo	Estar pendiente de las fechas y los términos establecidos, para suministrar información	Jefe de la oficina Jurídica	Permanente	Cumplimiento
7	Evaluación de desempeño al interior de la entidad para personal de carrera, con datos inconsistentes	BAJO	ALTO	medio	Velar porque se apliquen las normas vigentes y procedimientos establecidos por la CNSC	Zona de riesgo tolerable	Reducir el riesgo	Realizar cronograma de aplicación de evaluación desempeño,	Jefe de la oficina Jurídica	1 Semestral	Cumplimiento
8	Inexistencia de evaluación de desempeño de los cargos de gerencia pública de la entidad	MEDIA	Alto	alto	Establecer reglamentariamente el mecanismo para evaluar la gestión de los cargos de responsabilidad directiva	Zona de riesgo importante	Evitar el riesgo	Verificar cada meses, el grado de cumplimiento de los objetivos	Jefe de la oficina Jurídica	Permanente	Cumplimiento
9	Entrega de dotación de personal, en fechas inoportunas	MEDIA	ALTO	alto	Cumplir lo establecido en el régimen del empleado público, 3 al año	Zona de riesgo importante	Reducir el riesgo	Incluir en el plan de compras, las dotaciones correspondientes y establecer fechas de	Jefe de la oficina Jurídica, comité de compras	Cada 4 meses	Cumplimiento
10	Inexistencia de comisión para estudiar casos de acoso laboral	ALTA	ALTO	alto	No existen	Zona de riesgo importante	Evitar el riesgo	Establecer que la comisión de personal, va hacer la misma que la de acoso laboral	Jefe de la oficina Jurídica	Permanente	Cumplimiento
11	Manipulación de las hojas de vida por funcionarios ajenos a la dependencia.	BAJA	ALTO	medio	foliar los documentos que existen en las hojas de vida. Que no se retiren las hojas de vida sin previa autorización por parte del jefe de área.	Zona de riesgo tolerable	Reducir el riesgo	Revisión aleatoria de hojas de vida, para verificar soportes de hojas de vida	Secretaria Oficina Jurídica	Trimestral	Cumplimiento
12	Falta de inducción y reintroducción en los cargos	MEDIA	ALTO	alto	Aplicar la normatividad vigente, Ley de carrera administrativa 909/2004, donde estipula que debe darsele inducción y reintroducción a los funcionarios que pertenecen a la entidad	Zona de riesgo importante	Reducir el riesgo	Realizar cronograma para realizar inducción y reintroducción a los cargos	Jefe de la oficina Jurídica	6 meses	Cumplimiento


		CONTROL DE GESTIÓN									
		MAPA DE RIESGOS									
CODIGO: 230-F04		VERSIÓN 01-2009		FECHA DE LA VERSIÓN: 15/12/2009				PAGINA: 1 DE 1			
PROCESO		Jurídico		OBJETIVO GENERAL DEL PROCESO		Prestar asesoría, gestionar, elaborar actos administrativos que incidán directamente sobre las actividades legales y jurídicas					
Fecha de elaboración											
ITEM	Factor o Descripción del Riesgo	Impacto	probabilidad	Evaluación del riesgo	Controles existentes	Valoración del riesgo	Opciones de manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
2	Ineficaz e ineficiente supervisión y vigilancia a los contratos por parte de los interventores.	20	2	40	Supervisión contractual	Zona de riesgo importante	Reducir riesgo	Adelantar proceso contractual de acuerdo a la normalidad	Lider de proceso	2010	Cumplimiento
3	Análisis de conveniencia incompletos	20	1	20	Supervisión contractual	Zona de riesgo moderado	Reducir riesgo	Adelantar proceso contractual de acuerdo a la normalidad	Lider de proceso	2010	Cumplimiento
	Interventores sin la idoneidad	20	1	20	Supervisión contractual	Zona de riesgo moderado	Reducir riesgo	adelantar proceso contractual de acuerdo a la normalidad, análisis de interventorias	Lider de proceso	2010	Cumplimiento
	Actas e informes incompletos que deberán ir al contrato	20	1	20	Supervisión contractual	Zona de riesgo moderado	Reducir riesgo	Adelantar proceso contractual de acuerdo a la normalidad	Lider de proceso	2010	Cumplimiento
	Tiempos inadecuados en los procesos	10	1	10	No tiene definidos	Zona de riesgo moderado	Reducir riesgo	Cumplir tiempos de contratación	Lider de proceso	2010	Cumplimiento
		CONTROL DE GESTIÓN									
		MAPA DE RIESGOS									
CODIGO 230-F04		VERSIÓN 01-2009		FECHA DE LA VERSIÓN: 15/12/2009				PAGINA: 1 DE 1			
PROCESO		Control de bienes inventarios		OBJETIVO GENERAL DEL PROCESO		Garantizar un efectivo control y mantenimiento de la infraestructura de la Entidad					
Fecha de elaboración											
ITEM	Factor o Descripción del Riesgo	Impacto	probabilidad	Evaluación del riesgo	Controles existentes	Valoración del riesgo	Opciones de manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
1	Pérdida de bienes propiedad de la Institución, que no son reportados a la oficina de inventarios	10	1	10	Inventarios periódicos y suministro de información a contabilidad para su verificación y registro	Zona de riesgo tolerable	Reducir el riesgo	Codificar los inventarios Resolución para la administración y conservación de bienes	Profesional Especializado en Sistemas	Permanente	Cumplimiento

		CONTROL DE GESTIÓN									
		MAPA DE RIESGOS									
CODIGO: 230-F-04		VERSIÓN: 01-2009		FECHA DE LA VERSION: 15/12/2009				PAGINA:1 DE 1			
PROCESO Compras Fecha de elaboración: 29-Ago-06		OBJETIVO GENERAL DEL PROCESO: Suministrar oportunamente materiales e insumos necesarios que garanticen la calidad en la prestación del servicio									
ITEM	Factor o Descripción del Riesgo.	Impacto	probabilidad	Evaluación del riesgo	Controles existentes	Valoración del riesgo	Opciones de manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
1	No aplicación de las normas de contratación para la adquisición o suministro materiales y equipos para entidad	5	1	5	Preventivo: Instructivo de cuentas	Zona de riesgo Aceptable	Asumir el riesgo	Revisión de la cuenta que cumple con todos los requisitos planteados en el proceso	Profesional Especializado en Sistemas e Informática Profesional Especializado en Contabilidad Tesorero General	Permanente	Cumplimiento
2	Realizar compra con un proveedor que no garantice el volumen y la calidad requeridos	20	1	20	Preventivo: Instructivo de selección y evaluación de proveedores	Zona de riesgo tolerable	Reducir el riesgo	Selección de proveedor de acuerdo al comité de compras	Comité de compras	Permanente	Cumplimiento
3	Determinados equipos e insumos, tenga que ser reparados o adquiridos sin estar incluidos en el plan de compras	10	2	20	Preventivo: Revisión permanente de los diferentes equipos.	Zona de riesgo moderado	Reducir el riesgo	Mantenimiento periódico a diferentes equipos	Profesional Especializado Aeropuerto	Permanente	Cumplimiento

		CONTROL DE GESTIÓN									
		MAPA DE RIESGOS									
CODIGO: 230-F-04		VERSIÓN: 01-2009		FECHA DE LA VERSION: 15/12/2009				PAGINA:1 DE 1			
PROCESO Gestión documental Fecha de elaboración: 23-Ago-06		OBJETIVO GENERAL DEL PROCESO: Gestionar la adecuada conservación de los documentos y que cumpla con su buen destino final									
	Factor o Descripción del Riesgo.	Impacto	probabilidad	Evaluación del riesgo	Controles existentes	Valoración del riesgo	Opciones de manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
	Pérdida de información contenida en los documentos de los archivos de gestión, central e histórico		10	2	20	Depósitos de archivo con medidas de seguridad parcialmente implementadas. Probabilidad Formato de préstamo y consulta de documentos en los archivos central e histórico, con su respectivo seguimiento. Probabilidad	Zona de riesgo moderado	Reducir el riesgo	Estandarización y difusión de medidas para la preservación y conservación de documentos en los archivos de gestión, central e histórico.	Tecnico en gestion documental	Permanente cumplimiento

Modelo Estándar de Control Interno –MECI– Componente Administración del Riesgo - INFICALDAS

		CONTROL DE GESTIÓN								
		MAPA DE RIESGOS								
CODIGO: 230-F-04		VERSIÓN: 01-2009		FECHA DE LA VERSION: 15/12/2009			PAGINA:1 DE 1			
PROCESO Gestión tecnológica y de comunicaciones Fecha de elaboración: 15-Dic-09		OBJETIVO GENERAL DEL PROCESO: Gestionar y administrar los elementos informáticos, su seguridad y su interrelación funcional, que conforman la infraestructura de informática y comunicaciones de INFICALDAS								
Factor o Descripción del Riesgo.	Impacto	probabilidad	Evaluación del riesgo	Controles existentes	Valoración del riesgo	Opciones de manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
Reactividad al Cambio por parte de los funcionarios de Inficaldas	Impacto: CATASTROFICO:20	Probabilidad: ALTA: 3	Valor: 60	Los Controles son efectivos y están documentados Zona de Riesgo: IMPORTANTE	Zona de Riesgo INACEPTABLE	Reducir el riesgo	Se debe iniciar un Programa intensivo de Capacitación y Formación de los Funcionarios de Inficaldas, para que puedan comprender los inmensos beneficios que ofrece la implementación de un adecuado Programa de Gestión tecnológica al interior de la institución.	Gerente General, funcionarios de cada área	Por definir	Cumplimiento
Pérdida de Información por Catastrofe Natural y/o Provocada en el Archivo Central. Destrucción de la Información contenida en los diferentes soportes, que reposa en el Archivo Central	20	1	20	Los Controles son efectivos y están documentados Zona de Riesgo: TOLERABLE	Zona de Riesgo MODERADO	Compartir o Transferir el Riesgo	Realizar el Mantenimiento de las Instalaciones Locativas	Lider de proceso	Por definir	Cumplimiento
Desactualización de Tecnología, Software y Hardware se vuelven obsoletos y no pueden soportar el Proceso de Gestión tecnológica de la Institución	10	2	20	Los Controles existen, son efectivos, pero no están documentados. Zona de Riesgo: TOLERABLE: 10	Zona de Riesgo MODERADO	Compartir o Transferir el Riesgo	Realizar constantes actualizaciones a Gestión de las TICs, de su software y hardware.	Lider de proceso	Trimestral	Cumplimiento
Pérdida de Información por virus informáticos. Invasión del Software de la institución por parte de un virus informático que afecte la producción del mismo	10	2	20	Los Controles existen, son efectivos, pero no están documentados. Zona de Riesgo: TOLERABLE: 10	Zona de Riesgo MODERADO	Compartir o Transferir el Riesgo	Realizar constantes actualizaciones de los Antivirus	Lider de proceso	Trimestral	Cumplimiento
Caída de la Red de información. Caída de la Red (Internet o Servidor), que imposibilita el acceso de los diferentes usuarios al Aplicativo	10	1	10	Los Controles son efectivos y están documentados Zona de Riesgo: ACEPTABLE	Zona de Riesgo TOLERABLE	Asumir el Riesgo	Realizar plan de contingencias ante fallas en el servidor	Lider de proceso	Trimestral	Cumplimiento

		CONTROL DE GESTIÓN								
		MAPA DE RIESGOS								
CODIGO: 230-F-04		VERSIÓN: 01-2009		FECHA DE LA VERSION: 15/12/2009			PAGINA:1 DE 1			
PROCESO Control de gestión Fecha de elaboración:		OBJETIVO GENERAL DEL PROCESO: Verificar la implementación del control interno en la entidad								
Factor o Descripción del Riesgo.	Impacto	probabilidad	Evaluación del riesgo	Controles existentes	Valoración del riesgo	Opciones de manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
Análisis de la gestión de los procesos (institucional) basada en mediciones erróneas de indicadores	10	3	Importante, Calificación: 30	Rendición de cuentas e informes de gestión	Zona de riesgo moderado	Reducir, evitar, compartir o transferir riesgo	Verificación de la conformidad de la medición de los indicadores por medio de auditorías internas; Acompañamiento a líderes de proceso en el diseño de sus indicadores; Caracterización de los indicadores, revisión y actualización permanente; Mediana automatización en la medición (toma de datos) de algunos indicadores	Lider de proceso	2010	Cumplimiento
Gestión del riesgo inoperante o inutil en el sistema integrado de gestión	10	2	Moderado Calificación: 20	Informes de gestión	Zona de riesgo moderado	Reducir, evitar, compartir o transferir riesgo	política de administración de riesgos documentada y aprobada; riesgos identificados, evaluados y valorados para todos los procesos			

7. CONCLUSIONES

Muchas empresas han dejado de existir como producto de sus falencias en el control y en la falta de una administración adecuada de los riesgos que evalúe eficazmente la misma y establezca controles adecuados en todos los niveles. Ahora bien, cuando en las entidades se aplican los riesgos, se pone todo su acento en los activos físicos, derechos y obligaciones de las empresas, dejando desprotegidos activos tan valiosos como son los clientes y sus niveles de satisfacción; el personal y su capital intelectual, y la calidad de los bienes y servicios producidos por la empresa.

En esta forma se entiende que la administración de los riesgos, se convierte en un factor estratégico de éxito para la toma de decisiones de las empresas; de allí la importancia que se dio a conocer mediante este proyecto, como ha sido la implementación de mapa de riesgos para cada uno de los procesos, teniendo en cuenta la identificación, valoración de riesgos y su plan de manejo o acción preventiva, lo cual contribuye a elevar la productividad y a garantizar la eficiencia y eficacia en este proceso, permitiendo definir estrategias de mejoramiento continuo, brindándole un manejo sistémico a la entidad.

8. BIBLIOGRAFÍA

- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA Y ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Armonización Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005. Sistema de Gestión de la Calidad NTCGP 1000:2004 Entidades Públicas. 2007.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía de Administración del Riesgo – Departamento Administrativo de la Función Pública. República de Colombia.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA y USAID. Manual de Implementación – Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. 2006
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA Y USAID. Manual de implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Rol de las Oficinas de Control Interno. 2007.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional. NTC-OHSAS 18001. Bogotá D.C. El Instituto. 2007.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Normas técnicas de eficiencia y transparencia. Programa presidencial de lucha contra la corrupción. Bogotá, Presidencia de la República, 2002.
- Otros archivos de Inficaldas. 2009 - 2010

En línea:

- <http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/02/la-investigacion-Proyectiva.html>
- <http://www.isolucion.com.co/BancoConocimiento/M/meci/meci.asp>
- http://www.inficaldas.com/index.php?option=com_content&view=article&id=53:acerca-de-inficaldas&catid=37:empresa&Itemid=53