

**ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO A TRAVÉS DE LA UNIDAD DE CONTROL  
INTERNO DE LA GOBERNACIÓN DE CALDAS**

**JOHN EDISON OSORIO RAMÍREZ**

Informe Final de Práctica Administrativa realizado en cumplimiento del último  
requisito académico para optar al título de Administrador Público

**ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESAP**

**FACULTAD DE PREGRADO**

**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Manizales, 30 de Mayo de 2015**



UNIDAD DE CONTROL INTERNO - ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO



## **ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO A TRAVÉS DE LA UNIDAD DE CONTROL INTERNO DE LA GOBERNACIÓN DE CALDAS**

**JOHN EDISON OSORIO RAMÍREZ**

Informe Final de Práctica Administrativa realizado en cumplimiento del último requisito académico para optar al título de Administrador Público

**ASESOR ESAP:**

**Martha Ligia Trujillo Álvarez**

**ASESOR GOBERNACIÓN DE CALDAS:**

**Gloria Marleny Álvarez Vasco**

**ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESAP**

**FACULTAD DE PREGRADO**

**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Manizales, 30 de Mayo de 2015**

## AGRADECIMIENTOS



### A DIOS...

Primero que todo, quiero darle gracias al Dios del Cielo por sus promesas, ayuda y respaldo en cada una de las actividades emprendidas durante toda mi carrera de Administración Pública. Sólo Él me dio la capacidad, principios, valores, sabiduría e inteligencia para tomar las mejores decisiones y para desempeñar mis tareas y actividades de manera efectiva y con los mejores resultados.



### A MI PAÍS...

Gracias a Dios y a la vida por vivir y crecer en este hermoso país Colombia; tierra santa llena de colores, matices, culturas, diferencias, paisajes, montañas, café, playas y de personas que entregan su empeño y su canto cada mañana a las ilusiones, a los sueños, a las aspiraciones, a la solidaridad y al amor, para así tener un país mejor para todos y todas.



### A MI FAMILIA...

Quiero darle gracias a cada uno de los miembros de mi familia, a mi madre Cecilia por su apoyo, ayuda, consuelo y cariño que me ha brindado. Gracias a mi padre Jaime por su ayuda emocional y económica para cumplir con todos mis deberes. A mis hermanos Daniela y Eder por su colaboración y ánimo ofrecidos.



### A MIS COLEGAS...

Gracias a todos mis compañeros y mis compañeras de clase que acompañaron esta carrera al éxito durante cinco años consecutivos. Gracias por los bonitos momentos, gracias por la aceptación, por los reconocimientos y por el afecto que me manifestaron en las diferentes actividades que realizamos como amigos, compañeros y ahora colegas en el saber administrativo de lo público.



### **A LOS DOCENTES...**

Mil gracias a la Dra. Martha Ligia Trujillo por su acompañamiento incondicional y por sus aportes al crecimiento profesional y personal. En general a todos los docentes de la Escuela Superior de Administración Pública ESAP que dieron lo mejor de sí para formarme como un excelente profesional con aptitudes propias de un administrador público.



### **A LA ESAP...**

Agradecimientos a la Escuela Superior de Administración Pública por adoptarme por cinco años. Recinto que llenó mi corazón de los mejores recuerdos y momentos. Y por dotar de saberes mi vida para tener un futuro mejor.



### **A LA GOBERNACIÓN DE CALDAS...**

Doy gracias a la Dra. Gloria Marleny Álvarez Vasco, jefe de la Unidad de Control Interno, por su apoyo, sus enseñanzas y sus conocimientos transmitidos para lograr los objetivos de la práctica administrativa, y aportes de crecimiento profesional y personal. Gracias a la Gobernación de Caldas y en general a todos los servidores públicos del ente territorial por ser ejemplo en el campo profesional para tener un desempeño eficaz en el hacer de la Administración Pública colombiana.

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>PARTE I</b> .....	10
PRÁCTICA ADMINISTRATIVA.....	10
1. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZA LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA.....	11
2. OBJETIVOS.....	13
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
3. MARCO DE REFERENCIA.....	14
3.1 MARCO TEÓRICO .....	14
3.2 MARCO CONCEPTUAL.....	17
3.3 MARCO GEOGRÁFICO .....	17
3.4 MARCO HISTÓRICO .....	19
3.4.1 Historia del Departamento de Caldas:.....	19
3.4.2 Antecedentes de la Administración del Riesgo: .....	20
3.5 MARCO NORMATIVO.....	20
4. METODOLOGÍA .....	23
4.1 ACTIVIDADES.....	23
4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN:.....	23
4.3 TÉCNICAS .....	24
<b>PARTE II</b> .....	25
<b>CAPÍTULO I</b> .....	26
5. DIAGNÓSTICO ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS .....	26
5.1 IMPORTANCIA DE LA GERENCIA DEL RIESGO DESDE EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	30
5.2 RIESGOS ESTRATÉGICOS GOBERNACIÓN DE CALDAS .....	31
<b>CAPÍTULO II</b> .....	32

6. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ESTRATÉGICOS.....	32
6.1 SECRETARÍA GENERAL.....	33
6.2 SECRETARÍA JURÍDICA .....	34
6.3 SECRETARÍA DE GOBIERNO.....	35
6.4 SECRETARÍA DE HACIENDA .....	37
6.5 SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA.....	38
6.6 SECRETARÍA DE AGRICULTURA .....	39
6.7 SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL .....	41
7. RIESGOS QUE PUEDEN AFECTAR LOS OBJETIVOS MISIONALES .....	42
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>48</b>
8. VALORACIÓN DE LOS RIESGOS ESTRATÉGICOS .....	48
8.1 Evaluación de los riesgos estratégicos.....	51
8.2 Aplicación Matriz de evaluación de riesgos .....	53
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>55</b>
9. CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS RIESGOS ESTRATÉGICOS.....	55
9.1 Control de los riesgos estratégicos.....	55
9.2 Seguimiento a los riesgos estratégicos .....	56
9.3 Mapa de riesgos estratégicos.....	56
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>59</b>
10. SOCIALIZACIÓN ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO .....	59
<b>PARTE III.....</b>	<b>60</b>
11. APOYO A LA GESTIÓN UNIDAD DE CONTROL INTERNO .....	61
11.1 PORTAL WEB CONTROL INTERNO.....	61
11.2 PROGRAMACIÓN ACTIVIDADES – SOCIALIZACIÓN MECI .....	61
11.3 GESTIÓN DE LAS CAMPAÑAS.....	62
11.4 METODOLOGÍA PARA EJECUCIÓN DE LAS CAMPAÑAS.....	62
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>65</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>67</b>

<b>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	72
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	72
<b>WEBGRAFÍA</b> .....	74
<b>ANEXOS</b> .....	76
ANEXO 1: Administración del Riesgo en Presentación Power Point.....	76
ANEXO 2: Socialización Administración del Riesgo.....	77
ANEXO 3: Portal web control interno.....	84
ANEXO 4: Programación Actividades - Socialización MECI.....	85
ANEXO 5: Gestión para las Campañas.....	86
ANEXO 6: Recursos materiales para la Implementación de las Campañas.....	88
ANEXO 7: Campaña “La Transparencia” .....	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Gobernación de Caldas .....	12
Figura 2 Subregiones de Caldas.....	18
Figura 3 División administrativa de Caldas .....	19
Figura 4 Ídem Plataforma estratégica con MECI .....	30
Figura 5 Presentación Administración del Riesgo.....	76
Figura 6 Portal web Sistema de Control Interno Gobernación de Caldas .....	85
Figura 7 Presentación power point campaña "la transparencia" .....	89

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Identificación de riesgos por procesos .....	27
Gráfica 2 Comparativo de clasificación de riesgos .....	28

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de riesgos por Secretaría.....	26
Tabla 2 Riesgos Planeación Estratégica .....	29
Tabla 3 Metodología por fases Ejecución Campañas.....	63
Tabla 4 Cronograma de Actividades Socialización MECI .....	86
Tabla 5 Presupuesto de materiales .....	88

## INTRODUCCIÓN

*“El mayor riesgo es creer que no tenemos riesgos”*; esta frase indica la importancia de administrar el riesgo en todas las actividades que se realizan a diario en los diferentes ámbitos de la vida cotidiana del hombre.

La gestión del riesgo, desde hace varios años viene tomando relevancia tanto en las entidades públicas como en las privadas de cualquier lugar del mundo. El mayor riesgo en el sector privado es el relacionado con las finanzas, puesto que una inversión errada o la inadecuada administración de los factores económicos puede ser la base de que una gran estructura como empresa, industria o compañía se venga abajo al no tener en cuenta procesos que de corregirse a tiempo cambiarían el rumbo de las mismas.

En el sector público, la gestión del riesgo ha comenzado a implementarse en los últimos años, pues éste ha sido permeado por la corrupción y por una debilitada planificación al interior de sus actividades, afectando su desarrollo, el alcance de las metas y objetivos, y sobre todo incumpliendo con la capacidad de suplir las necesidades insatisfechas en medio de las comunidades.

El Sistema de Control Interno en Colombia tiene como objetivo definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos<sup>1</sup>. Este componente de administración del riesgo está a cargo de las oficinas o unidades de Control Interno en todos los organismos a nivel nacional y espera la implementación de acciones de control para disminuir, transferir o eliminar el riesgo en los planes, programas, proyectos, tareas o actividades que se desarrollan al interior de las entidades estatales.

Por todo lo anterior, *“La Administración del Riesgo a través de la Oficina de Control Interno de la Gobernación de Caldas”* será la base para identificar, analizar, evaluar y mitigar los riesgos estratégicos de las diferentes dependencias del ente gubernamental, sabiendo que falta mucho por integrar en las políticas de Gestión del Riesgo y buscando aportar controles para el cumplimiento de los fines delegados por norma constitucional a la Gobernación de Caldas.

La identificación del riesgo se realizará a través de mesas de trabajo con los diferentes funcionarios de las Secretarías asignadas de la Gobernación de Caldas; el análisis del riesgo se hará por medio de la matriz de posibilidades e impactos; se propondrán acciones de control para la optimización de procesos relacionados con el direccionamiento estratégico; y la socialización de la gestión del riesgo en cada una de las Secretarías asignadas.

---

<sup>1</sup> Ley 87 de 1993 artículo 2 literal f



## PARTE I

### PRÁCTICA ADMINISTRATIVA

## 1. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZA LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA

La Gobernación de Caldas se encuentra ubicada en la Ciudad de Manizales, capital del Departamento de Caldas. Es una entidad descentralizada territorialmente, encargada de planificar y promover el desarrollo económico, social y físico del territorio caldense, el cual está dividido territorial y administrativamente en veintisiete localidades o municipios ubicados en la región centro-occidente de Colombia. También se encarga de ejercer funciones administrativas, de coordinación, de complementariedad y de subsidiaridad hacia la acción municipal, y de intermediación entre la nación y los municipios para la prestación de los servicios que determinen la Constitución y las leyes<sup>2</sup>.

La Resolución 0042-5 del 8 de enero de 2013, especifica las funciones de la Gobernación de Caldas en cabeza de su representante legal (el señor Gobernador) como son: diseñar, implementar y administrar planes, programas y proyectos orientados al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades caldenses en condiciones de pobreza, inequidad, riesgo y vulnerabilidad en los diferentes municipios del departamento, la realización de actividades acorde con las políticas, normativa y lineamientos vigentes para la promoción de estrategias de atención y desarrollo humano integral. Por ello la importancia de la Gerencia del riesgo para minimizar las posibles situaciones que impidan hacer realidad los propósitos expuestos en la mencionada resolución.

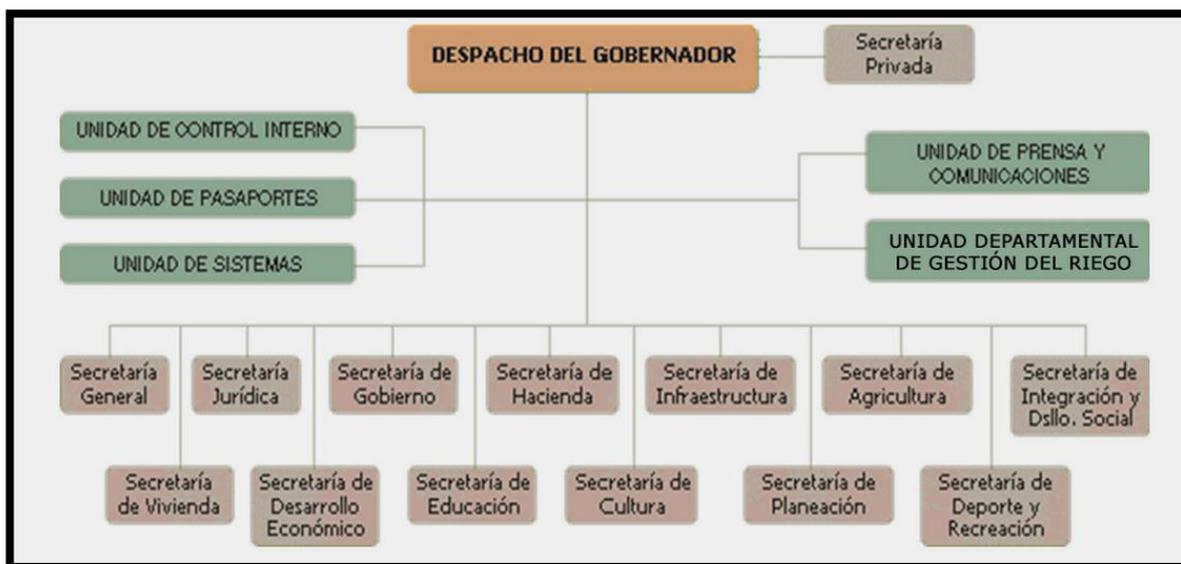
Para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, la Unidad de Control Interno de la Gobernación de Caldas, busca promover el autocontrol partiendo del Modelo Estándar de Control Interno actualizado por medio del Decreto Nacional 943 del año 2014, relacionando sus componentes en la cultura organizacional de forma lúdica para cada una de las dependencias de la entidad administrativa.

La **figura 1** (ver pg. 12) muestra la estructura organizacional de la Gobernación de Caldas, compuesta por Secretarías de apoyo y misionales, y unidades administrativas que apoyan la gestión de cada una de las dependencias, resaltando la ubicación de la Unidad de Control Interno dependiente del despacho del gobernador y de la Secretaría Privada del ente gubernamental.

---

<sup>2</sup> Decreto 0900 de 2001 Art. 1 párrafo 2 –Misión- de la estructura de la administración departamental del orden central.

Figura 1 Organigrama Gobernación de Caldas<sup>3</sup>



La práctica administrativa se está realizando en las instalaciones de la Gobernación de Caldas, ubicado en la zona centro de la ciudad de Manizales. Edificio dotado de recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos para el desenvolvimiento adecuado de la práctica administrativa, y con estos elementos entregar el Manual de Administración del Riesgo para el cumplimiento de la plataforma estratégica de la Gobernación de Caldas.

<sup>3</sup> Fuente: [www.gobernaciondecaldas.gov.co](http://www.gobernaciondecaldas.gov.co)

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar el Manual de Administración del Riesgo de la Gobernación de Caldas a través y con el apoyo de la Unidad de Control Interno, buscando el cumplimiento de la plataforma estratégica, para mejorar la prestación de servicios al ciudadano y para el alcance de los objetivos institucionales.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Estudiar la estructura organizacional de la Gobernación de Caldas y de la Unidad de Control Interno a partir de documentos y normatividad.
2. Realizar el diagnóstico de la Gobernación de Caldas a partir de informes de Administración del Riesgo realizados por la Unidad de Control Interno.
3. Implementar estrategias para identificar, analizar, evaluar y controlar el riesgo de la plataforma estratégica por medio de la Unidad de Control Interno de la Gobernación de Caldas.
4. Diseñar, presentar y socializar el Manual de Administración del Riesgo de la Gobernación de Caldas a través de la Unidad de Control Interno.

### 3. MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia presenta distintos aspectos tenidos en cuenta en la realización de la práctica administrativa y en la elaboración del Manual de Administración del Riesgo sobre la plataforma estratégica de la Gobernación de Caldas. Estos aspectos están relacionados con algunos conceptos sobre administración del riesgo; normatividad existente de diferentes ámbitos concernientes a la gerencia del riesgo; autores que hablan sobre el tema; y así como los marcos geográfico e histórico de la Gobernación del Departamento de Caldas para la ubicación correcta del lugar y desenvolvimiento de la práctica administrativa.

#### 3.1 MARCO TEÓRICO

Se realiza un análisis de literatura sobre autores que han estudiado la Administración del Riesgo desde diferentes puntos de vista y desde diversos contextos; y la relación clara de la gerencia del riesgo a partir de mapas y manuales de riesgo sobre la plataforma estratégica de la Gobernación de Caldas.

Es importante comenzar por la contextualización del control como función importante en la administración de empresas, proceso definido por el ingeniero **Henry Fayol** (1916), que consiste en “*verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición*”<sup>4</sup>.

**La normatividad colombiana**, la *Ley 87 de 1993* en el artículo 1 define el control interno como el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por la entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

**Francisco Antonio Palacios Botero**, autor del libro *Dirección y Planeación Estratégica*, en la página 99 explica **los riesgos** como la posibilidad de que sucedan situaciones que afecten la organización, los cuales deben manejarse con

---

<sup>4</sup> <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/control-administrativo.htm>

profesionalismo para evitar o detener su grado de ocurrencia en caso de amenazar los fundamentos filosóficos de la entidad. Por ello es importante tener planes de contingencia que mitiguen la posibilidad del riesgo, para que la organización las supere y continúe con su razón de ser y sus objetivos planteados.

Los fundamentos filosóficos de la organización son el conjunto de elementos teóricos que justifican la razón de su existencia, definen su campo de acción, precisan los principios que rigen su comportamiento y sintetizan el pensamiento de sus fundadores sobre los asuntos básicos de la organización. En este ámbito se definen, mediante métodos y ejercicios prospectivos los principios estratégicos corporativos, se precisan la visión, la misión, se perfilan los objetivos de las decisiones y acciones empresariales y se identifican las reglas de comportamiento de los agentes de la organización<sup>5</sup>.

Los **sistemas de control estratégico** son los principales mecanismos de gobierno establecidos dentro de una empresa para reducir la magnitud del problema de agencia entre los diferentes niveles administrativos. Esos sistemas son el establecimiento formal de objetivos, la medición y sistemas de retroalimentación que permiten a los administradores evaluar si una empresa está ejecutando las estrategias necesarias para maximizar su rentabilidad a largo plazo, en especial, si la empresa está alcanzando una superioridad en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente. Los tipos de sistemas de control estratégico son: control personal, control del resultado y control del comportamiento. La cultura organizacional funciona como un tipo de control debido a que los administradores estratégicos pueden influir en el tipo de valores y las normas que se desarrollan dentro de una organización, los valores y normas que especifican las conductas adecuadas e inadecuadas y que dan forma e influyen en la forma en que sus miembros se comportan<sup>6</sup>.

**COSO** ha sido una fuente muy importante de información para la administración de las empresas. Sus publicaciones sirven de base para la implementación del control interno en las entidades públicas. La cartilla “**evaluación del riesgo empresarial**” tiene el propósito de evaluar qué tan grande son los riesgos, tanto individual como colectivamente, con el fin de centrar la atención de la administración en las amenazas y oportunidades más importantes, y sentar las bases para la respuesta a los riesgos. La evaluación de riesgos es sobre la medición y priorización de los riesgos para que los niveles de riesgo sean

---

<sup>5</sup> Dirección y planeación estratégicas. Francisco Alonso Palacios Botero. Página 38.

<sup>6</sup> Administración estratégica. Charles W.L. Hill – Gareth R. Jones. Páginas 362 y 394.

adaptados dentro de los umbrales de tolerancia definidos sin ser sobre controlado o renunciar a oportunidades deseables<sup>7</sup>.

El **Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP** indica la importancia de tener claridad de la misión institucional, sus objetivos y tener una visión sistémica de la gestión para administrar del riesgo; el diseño se establece a partir de la identificación de los factores internos o externos a la entidad que puedan generar riesgos que afecten el cumplimiento de sus objetivos.

El contexto estratégico debe tener en cuenta el contexto organizacional en el cual se verifican los objetivos de la entidad y de los procesos para comprender hacia dónde va la entidad y cuál es su misión.

El índice de Transparencia de las entidades Públicas de la **Corporación Transparencia por Colombia** “propone identificar, visibilizar y medir los escenarios institucionales donde se aumenta o favorece el *riesgo de corrupción*; entendiendo por Riesgos de Corrupción la probabilidad de que se presenten prácticas corruptas en las entidades. Tales riesgos se predicen de los ambientes o escenarios institucionales, teniendo en cuenta que a pesar de que los individuos tengan la opción de involucrarse en prácticas corruptas, depende directamente de la institución favorecer las condiciones que incentiven, repriman o permitan tales conductas. Dicha definición es retomada para construcción de los mapas de riesgos de corrupción y el plan anticorrupción bajo esta metodología.

Para **Pricewaterhouse Cooper** la administración del riesgo ha cobrado relevancia en los años recientes. Ejecutivos y juntas directas se han vuelto más preocupados con asegurar que los equipos gerenciales que les reportan tengan procesos de gestión de riesgos hechos para su propósito. Cero fallas es imposible, si no; demasiado costoso de lograr. Sin embargo, la expectativa es que los perfiles de riesgo sean conocidos y los procesos para mitigar estos riesgos estén en sitio para dar una comodidad razonable sobre los posibles resultados e impactos.

---

<sup>7</sup> Risk assessment in practice COSO 2004

### 3.2 MARCO CONCEPTUAL

Los conceptos relacionados a continuación busca que el servidor público y todo aquel que se interese en el Manual de la Administración del Riesgo fundamentado en la plataforma estratégica de la Gobernación de Caldas, interprete en el texto lo relativo a la gerencia del riesgo de las entidades públicas en Colombia.

La **Administración del Riesgo** consiste en identificar posibles situaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como la identificación de situaciones positivas internas o externas que potencialicen la gestión al interior de la entidad gubernamental. Los riesgos se manejan de manera planeada buscando la forma de mitigarlos, controlarlos o transferirlos.

El **Control Interno** son acciones que se realizan dentro de la organización para verificar el cumplimiento de los objetivos, planteando estrategias que fortalezcan o corrijan los procesos y alcanzar niveles de efectividad en la prestación de servicios.

Las **Estrategias Corporativas** están fundamentadas en los principios que guían la gestión institucional, apuntan hacia el cumplimiento de la misión, y hacia el logro de los objetivos corporativos y se apoyan en el conocimiento de la realidad presente interna y externa y en las expectativas del futuro.

La **Gobernación** es un ente gubernamental del orden territorial encargado de cumplir funciones asignadas por normas constitucionales y legales para el desarrollo de los territorios y de las comunidades ubicadas dentro de su jurisdicción.

La **Plataforma Estratégica** es la estructura principal o fundamentos filosóficos de la organización, donde se da a conocer los aspectos elementales como misión, visión, objetivos y valores corporativos que van a direccionar el actuar de la entidad enmarcada en una cultura organizacional establecida por la Alta Gerencia.

### 3.3 MARCO GEOGRÁFICO

En el marco geográfico se está indicando el espacio físico o área de influencia en la que se desarrolla el manual de administración del riesgo sobre la plataforma estratégica implementado desde la oficina de control interno de la Gobernación de Caldas.

La Gobernación de Caldas se encuentra ubicada en la Ciudad de Manizales, capital del Departamento de Caldas. Es la entidad encargada de planificar y promover el desarrollo económico, social y físico del territorio caldense, el cual está dividido territorial y administrativamente en veintisiete localidades o municipios ubicados en la región centro-occidente de Colombia. Los diferentes municipios están agrupados en seis subregiones con características de desarrollo particulares tal como lo describe la siguiente figura:

Figura 2 Subregiones de Caldas<sup>8</sup>



El departamento de Caldas limita por el norte con el departamento de Antioquia, por el este con el departamento de Cundinamarca, por el sur con los departamentos del Tolima y Risaralda, y por el oeste con el departamento de Risaralda; tiene una superficie de 7888 Km<sup>2</sup>.

El departamento de Caldas tiene una ubicación privilegiada al ser parte de sus riberas los ríos Cauca y Magdalena, principales afluentes hidrográficos de Colombia; además posee gran variedad de climas desde nevados y páramos, hasta tierras calurosas con altas temperaturas, todas propias para el cultivo de diferentes productos y para el desarrollo de la ganadería diversificada.

El departamento de Caldas está dividido jurídica y administrativamente (ver figura 3 pg 16) en veintisiete municipios o entidades territoriales y cada uno de ellos tiene un representante legal que es el alcalde elegido popularmente por un periodo de cuatro años.

<sup>8</sup> Plan de Desarrollo departamental 2013-2015

Figura 3 División administrativa de Caldas<sup>9</sup>



La práctica administrativa se realizará en las instalaciones de la Gobernación de Caldas, ubicada en la zona centro de la ciudad de Manizales sobre la carrera 21 entre calles 22 y 23. Edificio dotado de recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos para el desenvolvimiento adecuado de la pasantía.

### 3.4 MARCO HISTÓRICO

#### 3.4.1 Historia del Departamento de Caldas:

Las principales tribus que habitaban la región fueron los armas, paucaras, pijaos, ansermas, quinchías, chamíes y los quimbayas; los primeros exploradores fueron Sebastián de Belalcázar, quien fundó la ciudad actual de Anserma en 1539, por la cuenca del río La Vega, y el oidor Juan Badillo, que en 1538 se adentró en la provincia de río Sucio. Durante la Colonia se introdujo la esclavitud negra en áreas mineras en Marmita, Supía, Arma y Victoria; los yacimientos eran explotados en los siglos XV y XVI por los españoles, con mano de obra indígena y negra, dando origen a estas poblaciones. En el siglo XIX comenzaron las explotaciones colonizadoras provenientes de, Antioquia Tolima y Cauca. El 11 de abril de 1905, con municipios segregados de Antioquia, Tolima y Cauca, fue creado el departamento de Caldas.

<sup>9</sup> [http://www.businesscol.com/comunidad/colombia/departamentos\\_de\\_colombia/caldas.htm](http://www.businesscol.com/comunidad/colombia/departamentos_de_colombia/caldas.htm)

Según la ley Nro. 17 Del 11 de abril de 1905, el artículo 3º estableció: “Créase el departamento de Caldas, entre los departamentos de Antioquia y Cundinamarca, cuyo territorio estará delimitado así: El río Arma desde su nacimiento hasta el río Cauca; este aguas arriba hasta la quebrada de Arquía, que es el límite de la provincia de Marmato, por lo límites legales que hoy tienen, como también la Provincia del Sur del Departamento de Antioquia. Parágrafo. La capital de este departamento será la ciudad de Manizales”

### **3.4.2 Antecedentes de la Administración del Riesgo:**

La historia del riesgo se remonta a la era del Renacimiento en donde se inician estudios sobre el tema. En 1654 Pascal resuelve un acertijo de Lucas Paccioli, dando origen a la teoría de las probabilidades.

Hacia 1725 los matemáticos competían sobre tablas de esperanza de vida, surgiendo así el negocio de los seguros marítimos en Londres. En 1730 Abraham de Moivre sugiere la estructura de distribución normal y descubre el concepto de desviación estándar, y es cuando Daniel Bernoulli define sistemáticamente el proceso por el cual la mayoría de personas hace elecciones y llega a la toma de decisiones.

En 1952 Markowitz demuestra matemáticamente las ventajas de la diversificación del riesgo. En 1994 J.P. Morgan propone Riskmetrics como un modelo para cuantificar los riesgos mediante el concepto de “valor del riesgo”.

En septiembre de 2004 COSO publica el primer reporte global ejecutivo mencionando que todas las entidades hacen frente a la incertidumbre como lo es el riesgo, y el desafío para la alta dirección es esforzarse por determinar cuánta incertidumbre existe como potencial para provocar grandes problemas.

### **3.5 MARCO NORMATIVO**

Este marco normativo está constituido por leyes, decretos, ordenanzas y publicaciones emitidas por los respectivos órganos en donde se identifica la necesidad del control del riesgo en las entidades estatales; principalmente se destaca el rol de la Unidad de Control Interno en el análisis y control del riesgo en los procesos internos que se dan en la Gobernación de Caldas.

**Constitución Política de Colombia de 1991:** *artículo 209 párrafo 2:* la administración pública en todos sus órdenes tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

*Artículo 269:* en las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones de dichos servicios con empresas privadas colombianas.

**Ley 87 de 1993:** por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones; en su artículo 2, literal f, se definen y se aplican medidas correctivas sobre riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Ley 489 de 1998:** estatuto básico de organización y funcionamiento de la administración pública; a través de la cual se crea el Sistema Nacional de Control Interno, fundamentado en proyectos, planes, estrategias y sistemas de información aplicado por los servidores públicos para el cumplimiento de las funciones del Estado. (Art. 27/art. 28)

**Ley 1712 de 2014:** por la cual se crea el derecho al acceso a la información pública nacional, explicando en el artículo 7 la publicación de la información a través de medios físicos, comunicación electrónica o de plena disposición en la página Web del ente gubernamental.

**Decreto 0900 de 2001:** por medio del cual se determina la estructura de la administración departamental del orden central, las funciones de sus dependencias y las escalas de remuneración correspondientes a sus distintas categorías de empleos. Artículo 15, en las funciones asignadas a la Unidad de Control Interno, en el numeral 6 le corresponde, participar en los análisis de riesgos, formular diagnósticos y dar recomendaciones para controlar los procesos.

**Decreto 0901 de 2001:** por medio del cual se adopta la planta de cargos, se determinen los grupos funcionales e informales y se distribuyen los diferentes empleos en cada una de las dependencias de la administración central del departamento de Caldas. A través del presente decreto se establece el grupo de control a la gestión, y el grupo de control a la contratación, con el fin de realizar controles específicos y unos mejores procesos en estos aspectos.

**Decreto 1537 de 2001:** Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado. En el artículo 4 se hace mención a la administración del riesgo, la cual debe ser de manejada de manera conjunta entre el orden central y la oficina de control interno, implementando políticas y estrategias que reduzcan la posibilidad de amenazas que impidan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Decreto 1599 de 2005:** por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano y se presenta el anexo técnico 1000:2005; MECI, punto 2.2, literal c, diseño de estrategias para salvaguardar los recursos del Estado a través del manejo adecuado de los posibles riesgos que se puedan generar.

**Decreto 943 de 2014:** por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno. MECI, componente de Administración del Riesgo, con elementos para la identificación, análisis, valoración y control de las posibles situaciones que afecten el normal funcionamiento de la entidad.

**ISO 31000:2009:** Norma Técnica Colombiana NTC por medio de la cual se recomiendan procedimientos para certificación en la Gestión del Riesgo, otorga principios y directrices sobre identificación, valoración y control de los riesgos al interior de empresas públicas y privadas.

**Manual técnico del MECI para el Estado Colombiano 2014:** cartilla expedida por el Departamento Administrativo de la Función Pública. Componente 1.3 a través del cual la entidad identifica, evalúa y gestiona los eventos negativos tanto internos como externos que impidan lograr los objetivos institucionales.

**Guía para la Administración del Riesgo:** cartilla expedida por el Departamento Administrativo de la Función Pública. Contexto estratégico, se tiene en cuenta la plataforma estratégica (misión, visión, objetivos, valores) para la gerencia del riesgo en la entidad, para así cumplir los objetivos y las metas de la organización.

## 4. METODOLOGÍA

En esta etapa se presentan las diferentes estrategias a través de las cuales se construirá el manual de riesgos estratégicos de la Gobernación de Caldas, asimismo se describen todos los métodos de recolección y difusión de la información referente al Sistema de Control Interno de la entidad gubernamental, que consiste en:

### 4.1 ACTIVIDADES

Por medio de la realización de las siguientes actividades se espera diseñar el Manual de administración del riesgo por parte de la Unidad de Control Interno de la Gobernación de Caldas, para el cumplimiento de la plataforma estratégica y para el alcance de los objetivos previstos.

- Analizar el diagnóstico de administración del riesgo facilitado por la Unidad de Control Interno de la Gobernación de Caldas.
- Identificar los riesgos a partir del diagnóstico elaborado.
- Analizar el riesgo empleando matriz de probabilidades e impactos.
- Valorar el riesgo clasificando las amenazas en escalas de valor.
- Elaborar el mapa de riesgos priorizando las amenazas para controlar eficazmente.
- Implementar acciones de control para atacar los riesgos y evitar graves consecuencias.
- Socializar el manual de administración del riesgo con los funcionarios de las Secretarías asignadas.

### 4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN:

- Servidores públicos de las diferentes secretarías asignadas, pues conocen de primera mano los procesos al interior de las oficinas.
- La Unidad de Control Interno con los informes de auditoría, y políticas de administración del riesgo.
- El sitio web de la Gobernación de Caldas [www.gobernaciondecaldas.gov.co](http://www.gobernaciondecaldas.gov.co)
- Guías publicadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Documentos existentes de las secretarías de la Gobernación de Caldas.

### 4.3 TÉCNICAS

- Formularios ya diligenciados
- Formatos utilizados por las diferentes Secretarías
- Juegos didácticos



## PARTE II

### RESULTADOS DE LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA

## CAPÍTULO I

### 5. DIAGNÓSTICO ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS

La primera actividad del cronograma expuesto en la propuesta inicial, consiste en conocer y describir el diagnóstico realizado por la Unidad de Control Interno de la Gobernación de Caldas, tal como se desarrollará a continuación.

El diagnóstico hace parte de la auditoría N° 24 realizada en el mes de septiembre del año 2014, programada en el plan anual de auditorías 2014. Las partes analizadas corresponden a los riesgos identificados en cada una de las Secretarías y algunas unidades del ente gubernamental, tal como se relaciona en la siguiente tabla.

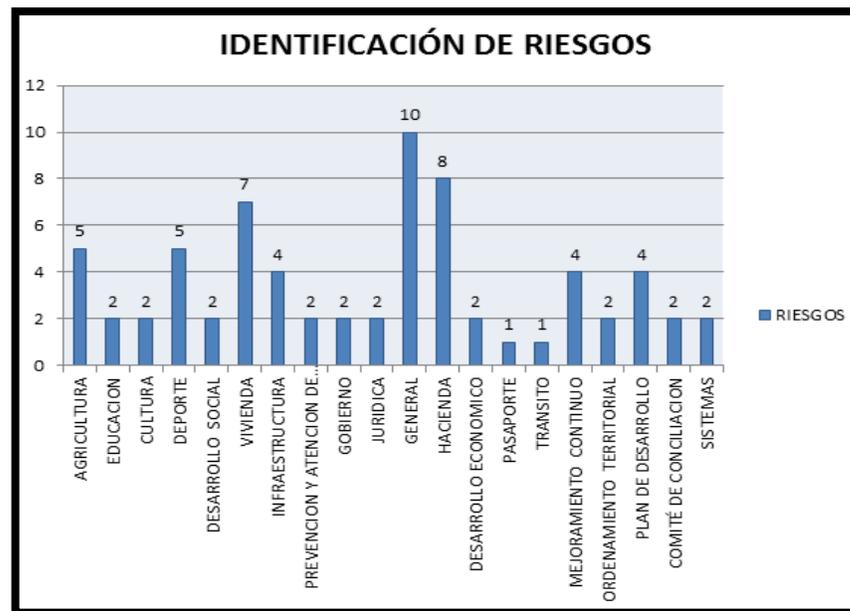
Tabla 1 Clasificación de riesgos por Secretaría

SECRETARIAS/PROCESOS	TIENE IDENTIFICADOS RIESGOS		CLASIFICACION DE LOS RIESGOS DE LA GOBERNACION SEGÚN INFORMACION FUENTE SGC ( SISTEMA ALMERA)						
	SI	NO	NUMERO DE RIESGOS IDENTIFICADOS	POR PROCESO	INSTITUCIONAL	OPERATIVO	CUMPLIMIENTO	ESTRATEGICO	FINANCIERO
AGRICULTURA	X		5	4	1				
EDUCACION	X		2	2					
CULTURA	X		2	1		1			
DEPORTE	X		5	1	1	2	1		
DESARROLLO SOCIAL	X		2		1			1	
VIVIENDA	X		7	1	2	1	1	1	1
INFRAESTRUCTURA	X		4	3	1				
PREVENCION Y ATENCION DE	X		2		2				
GOBIERNO	X		2		2				
JURIDICA	X		2	2					
GENERAL	X		10	9	1				
HACIENDA	X		8	8					
DESARROLLO ECONOMICO	X		2		2				
PASAPORTE	X		1	1					
TRANSITO	X		1		1				
MEJORAMIENTO CONTINUO	X		4	4					
ORDENAMIENTO TERRITORIAL	X		2	2					
PLAN DE DESARROLLO	X		4	2	2				
COMITÉ DE CONCILIACION	X		2	2					
SISTEMAS	X		2	2					
TOTAL RIESGOS			69	44	16	4	2	2	1
PORCENTAJE				64%	23%	6%	3%	3%	1%

En la tabla N°1 se verifica los riesgos que interrumpen los procesos en cada una de las dependencias y unidades, riesgos que impiden el cumplimiento de objetivos desde los ámbitos institucionales, financieros, estratégicos y operativos. Se evidencia que todas las dependencias identifican los riesgos (ver gráfica 1) y son clasificados de acuerdo al área que afectan.

La Secretaría de Desarrollo Social y la Secretaría de Vivienda han identificado riesgos de clasificación estratégica, pues manejan programas que afectan la parte misional de la entidad como lo son: los principios de desarrollo sostenible, la equidad social, la subsidiaridad y la poca de reducción de los desequilibrios sociales.

Gráfica 1 Identificación de riesgos por procesos

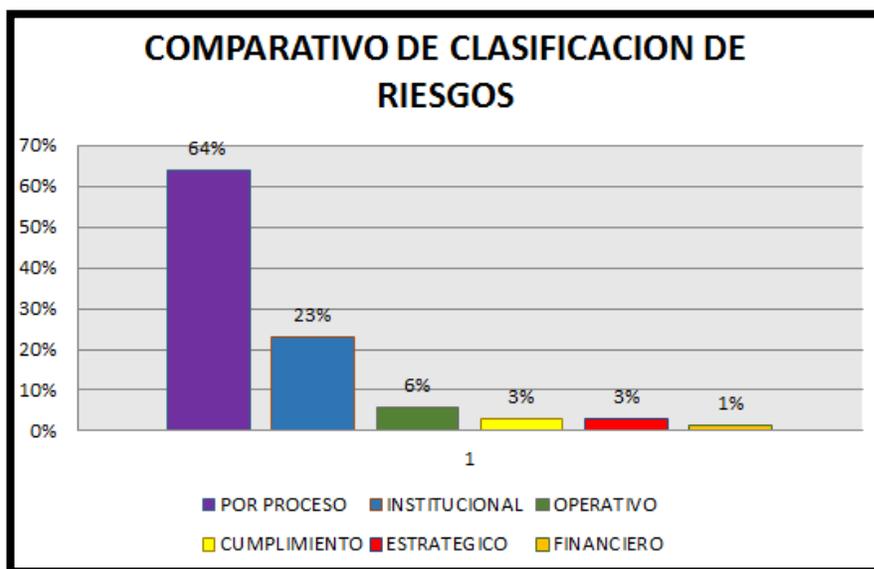


En la Secretaría General se identifican más riesgos que en las demás, aunque ha sido la dependencia que ha estudiado a fondo los posibles riesgos tanto internos como externos, no se ha evidenciado las estrategias apropiadas para administrar el riesgo, no se evidencian controles de dirección, detección, prevención y corrección para mitigar el riesgo. Es importante mencionar que de los diez riesgos identificados en la Secretaría General, nueve de ellos se relacionan con los procesos al interior de la dependencia y no se enmarcan dentro de la plataforma estratégica de la Gobernación de Caldas para cumplir metas y objetivos generales institucionales. De manera vertical, cantidad de riesgos, de manera horizontal las Secretarías del ente administrativo.

La Secretaría de Hacienda, como rectora del manejo y planeación de los recursos financieros de la Gobernación de Caldas, ha identificado sólo ocho riesgos en los procesos internos de la dependencia y no en factores financieros (factor interno) o económicos (factor externo) de la entidad. Es necesario profundizar en la administración del riesgo de esta Secretaría pues es la encargada de utilizar los recursos que aporta la población caldense; es esencial encontrar estrategias que salvaguarden el erario público y el uso racional y eficiente de los recursos. Como se ha evidenciado en los informes de control de la Asamblea Departamental los recursos se han recaudado pero no se han ejecutado de manera equitativa y estratégica para el cumplimiento de planes, programas y proyectos propuesto en el Plan de Desarrollo Departamental 2013-2105 “en la ruta de la prosperidad”.

En la gráfica 2 se evidencia el esfuerzo realizado por las Secretarías en clasificar los riesgos por procesos siendo el 64% del total de los diferentes riesgos que se pueden identificar y controlar. Hay una debilidad en la identificación de los riesgos estratégicos, siendo estos los más relevantes, pues allí se fundamenta los propósitos filosóficos de la Gobernación de Caldas y con base en ellos se puede cumplir los objetivos institucionales y lo más importante cumplirle a la comunidad caldense quien espera una gestión con resultados.

Gráfica 2 Comparativo de clasificación de riesgos



Es necesario la implementación de políticas de Administración del Riesgo en el cumplimiento de la plataforma estratégica y el fortalecimiento de los comités

internos para el monitoreo y control de las posibles amenazas que afecten el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El mapa de riesgos realizado en enero de 2015 por la Gobernación de Caldas y publicado en la página web [www.gobernaciondecaldas.gov.co](http://www.gobernaciondecaldas.gov.co), (el cual continúa en construcción), se han indicado algunos riesgos en ciertos procesos que afectan la imagen de los servidores públicos de la entidad gubernamental. Es así como en la planeación estratégica (ver tabla 2) se identifica la posibilidad de no acertar en la programación y ejecución de planes, causando pérdidas económicas, detrimento patrimonial y responsabilidades fiscales en la alta dirección.

**Tabla 2 Riesgos Planeación Estratégica**

Proceso	ítem	Riesgo	Etapa en la que se puede presentar	Descripción	Efecto	CONTROLES	Valoración	Administración del riesgo	Dependencia Responsable de la Acción
							Tipo de control		
Planeación y Dirección Estratégico	1	Prevaricato	En cualquier etapa de los procesos	Posibilidad de aprovechamiento del cargo para exceso en la toma de decisiones	Mala Imagen investigaciones disciplinarias, penales, responsabilidades fiscales	Comité supervisión y comité de contratación, Comité de convivencia Laboral	Preventivo	Reducir el riesgo	Secretaría Jurídica
	2	Malbersación	Planeación	Posibilidad de Planificar con debilidad los Proyectos	Pérdidas económicas, detrimento patrimonial, mala imagen	Comité central para la contratación	Preventivo	Evitar el riesgo	Secretaria de Planeación
	3	Desacerto	Planeación	Posibilidad de No efectuar cierres financieros	Daño emergente, lucro cesante	Comité central para la contratación	Preventivo	Evitar el riesgo	Secretaria de Hacienda
	4	Desacerto	Planeación	Posibilidad de carencia de interventorías o supervisión en la etapa de planeación de los proyectos	Daño patrimonial	Evaluación de los proyectos por parte del Consejo de Gobierno	Preventivo	Evitar el riesgo	Secretaria de Planeación

La tabla N<sup>o</sup>2 muestra la forma en que se sigue administrando los riesgos desde los procesos: como es la mala planeación, mal manejo financiero y la falta de controles efectivos que mitiguen la desviación y la no ejecución de los recursos. Se siguen mirando sólo factores internos como lo es: los recursos financieros, la planificación, los procedimientos y la reglamentación. Aunque son necesarios este tipo de controles se promueve la prioridad de enmarcar la gerencia del riesgo en la plataforma estratégica para el logro de objetivos y metas institucionales y el fortalecimiento en la administración de los riesgos externos como los económicos, socioculturales, de orden público y los ambientales.

## 5.1 IMPORTANCIA DE LA GERENCIA DEL RIESGO DESDE EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El proceso de direccionamiento estratégico comienza por el postulado de los objetivos institucionales para saber que se espera lograr, los resultados a alcanzar de la entidad, para cumplir así con los propósitos establecidos en la misión y en la visión.

Se definen las metas corporativas a partir de un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), que permitirán definir la estructura organizacional, la cultura organizacional y los sistemas de control necesarios para prestar los servicios de la mejor manera y satisfacer las necesidades de la comunidad.

La Gobernación de Caldas desde su plataforma estratégica busca el desarrollo económico, físico y social de su jurisdicción; por ende en el Decreto 0900 de 2001 se describen los fundamentos filosóficos relacionados a continuación con los elementos del Actual Modelo Estándar de Control Interno (ver figura 4). Se destaca la necesidad de implementar políticas de administración del riesgo para lograr los propósitos misionales.

Figura 4 Plataforma estratégica vs MECI



## 5.2 RIESGOS ESTRATÉGICOS GOBERNACIÓN DE CALDAS

El Decreto 1537 de 2001 establece técnicas para el desarrollo y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las organizaciones gubernamentales; uno de esos elementos es la Administración del Riesgo en las entidades del Estado, a través del cual se identifican, analizan y valoran el riesgo para mitigarlos, controlarlos o transferirlos, y así aumentar la posibilidad de cumplir los objetivos institucionales y cumplir con los fines constitucionales.

El Decreto 943 de 2014 a través del cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno, establece la Administración del Riesgo como uno de los componentes fundamentales para disminuir las pérdidas, maximizar oportunidades y preservar una imagen favorable de la Institución.

El **Anexo 1** (Ver pg. 76) es una presentación realizada en power point compartida con cada una de las Secretarías por correo institucional, a través de las cuales se promueven conocimientos más profundos sobre el tema y se espera interiorizar en los servidores públicos la importancia de la Administración del riesgo en las entidades estatales.

Es necesario tener en cuenta que los riesgos estratégicos son todas aquellas amenazas o posibles situaciones que impactan los asuntos globales relacionados con la misión, la visión, las estrategias y que impiden el cumplimiento de los objetivos o lineamientos organizacionales, la clara definición de políticas y la conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia. Los posibles eventos deben reducirse, contrarrestarse o transformarse en oportunidades que impliquen beneficios para la organización.

Para la identificación de los riesgos estratégicos se tiene en cuenta el contexto, factores internos y externos que afectan el logro de los postulados misionales de la Gobernación de Caldas, permitiendo reconocer el riesgo y definir sus características.

La Administración del Riesgo se compone de tres partes a través de las cuales se manejan y se tratan los riesgos, y son:

- **Identificación del Riesgo:** Aquí se conocen los eventos potenciales que pondrían en riesgo el logro de la Misión de la Gobernación de Caldas. En esta etapa se describen los riesgos, se exponen las causas y se analizan los efectos (consecuencias) que éstos pueden generar. Se pueden

identificar riesgos como cohecho, corrupción, fraude, falsificación, estafa, prevaricato, tráfico de influencias, entre otros.

- **Valoración del Riesgo:** En esta etapa se califican en términos cualitativos el impacto de las consecuencias del riesgo estratégico distinguiéndose entre aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables, impidiendo el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Control y seguimiento:** Después de determinar los riesgos de tratamiento prioritario, se plantean procesos de monitoreo y tratamiento de los riesgos aplicando controles preventivos o correctivos, buscando evitar, mitigar, reducir, compartir, transferir o asumir el riesgo.

## CAPÍTULO II

### 6. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ESTRATÉGICOS

De acuerdo a lo anterior, se van a identificar los riesgos que impiden cumplir lo expuesto en el direccionamiento estratégico de las Secretarías asignadas de la Gobernación de Caldas, fundamentado en el Decreto 900 de 2001 “por medio del cual se determina la estructura de la Administración Departamental del orden central, las funciones de sus dependencias y las escalas de remuneración correspondientes a sus distintas categorías de empleo”.

Adicionalmente, se van a identificar los posibles riesgos que impidan alcanzar otros objetivos globales como: paz, desarrollo y reconciliación del Programa de las Naciones Unidas PNUD, los Objetivos de Desarrollo del Milenio ODM y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo PND 2014-2018.

Para estos efectos se envía a cada una de las Secretarías la metodología para la identificación del riesgo resaltando el posesivo “SU SECRETARÍA” a fin de que al interiorizar este término identifiquen la realidad de su propia Secretaría, también se subraya y se diferencia con otro color la misión y los demás objetivos mencionados anteriormente para hacer mayor énfasis en esos aspectos.

Para realizar la identificación de los riesgos estratégicos se necesita la participación activa de todos los funcionarios involucrados en cada uno de los procesos que llevan al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de las Secretarías, y en general los objetivos institucionales de la Gobernación de

Caldas. El equipo de trabajo de identificación de los riesgos estratégicos está encabezado por el gerente o por el nivel ejecutivo de la entidad, es este caso los secretarios de las Secretarías asignadas y el apoyo condicional del gobernador del departamento de Caldas.

Las Secretarías a las cuales va dirigida la correspondiente identificación de riesgos, con relación a su misión específica son las siguientes: Secretaría General y Secretaría Jurídica de apoyo a la gestión; Secretaría de Gobierno, Secretaría de Hacienda, Secretaría de Infraestructura, Secretaría de Agricultura y Secretaría de integración y Desarrollo Social, las cuales son misionales, es decir, buscan alcanzar los fines otorgados por la Constitución y la ley.

## 6.1 SECRETARÍA GENERAL

La Secretaría General presta apoyo administrativo permanente a todas las dependencias de la Gobernación de Caldas, ofreciendo elementos que ellas requieran para el desarrollo de sus correspondientes misiones y objetivos.

### Misión

Impulsar la transformación organizacional y tecnológica, coordinando la administración de los servicios logísticos para preservar y fortalecer la imagen institucional, bajo los principios de transparencia, equidad y eficiencia, en beneficio del Departamento y de la comunidad en general. Así mismo, propender por un personal idóneo en la Administración Departamental y proporcionar su desarrollo integral, bajo los principios de excelencia, equidad, honestidad y competitividad, cumpliendo con las normas legales como actores responsables del desarrollo y crecimiento del Departamento de Caldas.

De acuerdo a la misión de **SU SECRETARÍA** expuesta en el Artículo 20 del Decreto 900 de 2001, responda:

¿Qué riesgos podrían aumentar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar el logro de la misión de **SU SECRETARÍA**, de acuerdo a lo subrayado en el texto anterior?

En el cuadro siguiente se encuentra un ejemplo guía para visualizar lo que es un riesgo, una descripción, unas causas y unos efectos.

Ejemplo:

RIESGO	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	EFFECTOS
<b>Enriquecimiento Ilícito</b>	Enriquecerse por medios contrarios a normas jurídicas.	Manipulación de los recursos de manera indebida.	Sustracción del erario público, incumplimiento del Plan de Desarrollo
<b>Nepotismo</b>	Preferencia por dar empleos públicos a la familia.	Falta de procesos transparentes en la provisión de cargos.  Falta de ética.	Pérdida de recursos, ineficiencia en la prestación de servicios.

## 6.2 SECRETARÍA JURÍDICA

La Secretaría Jurídica ejerce funciones jurídicas en todos los aspectos de asesoría, conceptos, representación judicial, aplicación de normas y defensa de los intereses del departamento.

### Misión

Propender, mediante la asesoría, la representación delegada, el [apoyo y la asistencia al Despacho del Gobernador y a las demás dependencias del nivel central del Departamento](#), que las actuaciones de la administración seccional se realicen acordes con el orden jurídico. Igualmente, [prestar apoyo jurídico a las entidades descentralizadas del Departamento](#) cuando se lo soliciten.

De acuerdo a la misión de **SU SECRETARÍA** expuesta en el artículo 25 del Decreto 900 de 2001, responda:

¿Qué riesgos podrían aumentar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar el logro de la misión de **SU SECRETARÍA**, de acuerdo a lo subrayado en el texto anterior?

En el cuadro siguiente se encuentra un ejemplo guía para visualizar lo que es un riesgo, una descripción, unas causas y unos efectos.

Ejemplo:

RIESGO	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	EFFECTOS
<b>Prestación Ilegal de Servicios</b>	Desempeñar labores destinadas a satisfacer necesidades de forma contraria a la ley	Falta de conocimiento de la norma. Omitir lo que dice la ley.	Recibir demandas por parte de los contratados. Procesos jurídicos por incumplir la ley.
<b>Prevaricato</b>	Emitir resoluciones, conceptos contrarios a la ley. No cumplir con las funciones públicas.	Falta de compromiso y de principios en las funciones públicas.	No cumplir con los objetivos planteados. Interrupción de procesos

### 6.3 SECRETARÍA DE GOBIERNO

#### Objetivos del tema estratégico Paz, Desarrollo y Reconciliación - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PUND

Contribuir a la construcción social de paz, el desarrollo humano, la gobernabilidad democrática y la reconciliación a través del respaldo y fortalecimiento, nacional y territorial, de iniciativas de la sociedad civil y del Estado, promoviendo su participación en procesos políticos, económicos y sociales incluyentes, su capacidad de transformar escenarios de violencia y conflictos e incidir en la construcción de políticas públicas (nacionales, locales y sectoriales).

#### Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo PND 2014-2018

Fortalecer las condiciones para un proceso de construcción de paz y garantizar su sostenibilidad para permitir al país y a sus ciudadanos alcanzar su pleno potencial como nación. Integrar el territorio y sus comunidades, para contribuir al cierre de brechas poblacionales y sociales, potenciando la conectividad para la inclusión productiva y el acceso a bienes públicos, servicios sociales e información. Reducir las desigualdades sociales y territoriales entre los ámbitos urbano y rural, mediante el desarrollo integral del campo como garantía para la igualdad de oportunidades.

#### Misión

Consolidar la convivencia pacífica de los ciudadanos generando una cultura de respeto y de protección de sus derechos constitucionales; conservar la seguridad y el orden público, a través de la coordinación interinstitucional y de la realización de acciones preventivas; y contribuir a la democratización de las instituciones políticas, al fortalecimiento de la descentralización y a la promoción de la participación ciudadana. Así mismo, propender por el cumplimiento de la ley en materia minera y de tránsito en el Departamento de Caldas.

De acuerdo a los objetivos del tema estratégico del PNUD, del PND 2014-2018 y a la misión de **SU SECRETARÍA** expuesta en el artículo 27 del Decreto 900 de 2001, responda:

¿Qué riesgos podrían aumentar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar el logro de los objetivos del tema estratégico del PNUD, del PND y misión de **SU SECRETARÍA**, de acuerdo a lo subrayado en los textos anteriores?

En el cuadro siguiente se encuentra un ejemplo guía para visualizar lo que es un riesgo, una descripción, unas causas y unos efectos.

Ejemplo:

RIESGO	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	EFECTOS
<b>Conflicto</b>	Situación de desacuerdo u oposición constante entre personas.	Falta de valores (tolerancia) en las familias.  Falta de asertividad en la comunicación.	Personas heridas.  Aumento de homicidios.  Más demanda de seguridad y servicios de salud.
<b>Terrorismo</b>	Provocar zozobra o terror a la población mediante actos que ponen en peligro la vida, la integridad física o la libertad de las personas.	Presencia de grupos armados ilegales.  Malas relaciones entre el Estado y la sociedad.	Violación de derechos humanos.  Víctimas del conflicto.  Muertes y población herida.

## 6.4 SECRETARÍA DE HACIENDA

La Secretaría de Hacienda atiende la gestión de los ingresos y gastos públicos, la política de financiación, la consolidación y buen manejo del erario público del Departamento.

### Misión

Fortalecer el fisco departamental a través de la eficiente administración de los ingresos, la identificación de nuevas fuentes de recursos y la aplicación racional de fondos que facilite la gestión de gobierno, con miras a lograr el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad.

De acuerdo a la misión de **SU SECRETARÍA** expuesta en el artículo 32 del Decreto 900 de 2001, responda:

¿Qué riesgos podrían aumentar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar el logro de la misión de **SU SECRETARÍA**, de acuerdo a lo subrayado en el texto anterior?

En el cuadro siguiente se encuentra un ejemplo guía para visualizar lo que es un riesgo, una descripción, unas causas y unos efectos.

Ejemplo:

RIESGO	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	EFFECTOS
<b>Corrupción</b>	Acción orientada a obtener beneficio particular afectando el patrimonio institucional.	Falta de transparencia en los procesos de contratación. Falta de probidad por parte de las directivas.	Pérdida de recursos. No satisfacer las necesidades de la comunidad. Incumplir con Plan de Desarrollo.
<b>Evasión</b>	Incumplir total o parcialmente con la entrega de las rentas que corresponda legalmente a pagar.	Desconocimiento de la norma impositiva. Falta de conciencia en la importancia del pago de impuestos.	Fisco con pocos recursos. Procesos jurídicos contra los evasores.

## 6.5 SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA

La Secretaría de Infraestructura evalúa las necesidades de la comunidad en materia de infraestructura física para el diseño de los proyectos, tramitación, supervisión y control de licitaciones, convenios, delegaciones o contratos de estudios y diseños, obras o interventorías.

### Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo PND 2014-2018

El principal objetivo en materia de infraestructura es aumentar el ritmo de inversión en el sector transporte, con el propósito de cerrar la brecha de infraestructura y mejorar las condiciones de conectividad del país. Promover la inversión de proyectos férreos, portuarios, aeroportuarios y carreteras. Invertir en obras de infraestructura prioritarias para el desarrollo regional y en las principales ciudades promover la construcción de los Sistemas Masivos de Transporte.

### Misión

Generar e implementar políticas y programas, que permitan la realización, avance y terminación de obras de infraestructura, con criterios de participación ciudadana, equidad social, eficacia tecnológica, racionalidad y eficiencia ambiental; que conduzcan a mejorar la calidad de vida de los caldenses procurando el desarrollo social, económico, ambiental y competitivo del Departamento.

De acuerdo con los objetivos del PND 2014-2018 y la misión de **SU SECRETARÍA** expuesta en el artículo 38 del Decreto 900 de 2001, responda:

¿Qué riesgos podrían aumentar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar el logro de los objetivos del PND 2014-2018 y la misión de **SU SECRETARÍA**, de acuerdo a lo subrayado en los textos anteriores?

En el cuadro siguiente se encuentra un ejemplo guía para visualizar lo que es un riesgo, una descripción, unas causas y unos efectos.

Ejemplo:

RIESGO	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	EFFECTOS
<b>Despilfarro</b>	Gastar mucho dinero u otra cosa innecesaria o imprudentemente.	Mala planeación presupuestaria de los proyectos.  Desviación de los recursos.	Obras inconclusas.  Necesidades insatisfechas en la comunidad.
<b>Desacierto</b>	Equivocación o error en la toma de decisiones.	Diseños y estudios previos de proyectos mal formulados.  Malos cálculos para la inversión de recursos.	Desperdicio de recursos físicos, humanos y financieros.  Desprestigio y mala imagen de la alta gerencia.

## 6.6 SECRETARÍA DE AGRICULTURA

La Secretaría de Agricultura fomenta el desarrollo agrícola, pecuario, piscícola y forestal del Departamento.

### Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo PND 2014-2018

Ordenar el territorio rural buscando un mayor acceso a la tierra por parte de los pobladores rurales sin tierras o con tierra insuficiente, el uso eficiente del suelo y la seguridad jurídica sobre los derechos de propiedad bajo un enfoque de crecimiento verde. Cerrar las brechas urbano-rurales y sentar las bases para la movilidad social mediante la dotación de bienes públicos y servicios sociales que apoyen el desarrollo humano de los pobladores rurales. Acelerar la salida de la pobreza y la ampliación de la clase media rural a través de una apuesta de inclusión productiva de los campesinos. Impulsar la competitividad rural a través de la provisión de bienes y servicios sectoriales que permitan hacer de las actividades agropecuarias una fuente de riqueza para los productores del campo. Contar con un arreglo institucional integral y multisectorial que tenga presencia territorial de acuerdo con las necesidades de los pobladores rurales y los atributos del territorio, y que además permita corregir las brechas de bienestar y oportunidades de desarrollo entre regiones rurales.

## Misión

Orientar los procesos de desarrollo agrícola, pecuario, piscícola y forestal del Departamento de Caldas, con criterios de equidad social, sustentabilidad ambiental y competitividad, buscando la articulación de los esfuerzos interinstitucionales público y privado, así como de las organizaciones solidarias, comunitarias y de productores, de conformidad con las políticas nacionales vigentes para los sectores de su competencia, buscando el autoabastecimiento alimentario de los caldenses, así como la articulación de dichos sectores con los procesos agroindustriales.

De acuerdo con los objetivos del PND 2014-2018 y la misión de **SU SECRETARÍA** expuesta en el artículo 41 del Decreto 900 de 2001, responda:

¿Qué riesgos podrían aumentar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar el logro de los objetivos del PND 2014-2018 y la misión de **SU SECRETARÍA**, de acuerdo a lo subrayado en los textos anteriores?

En el cuadro siguiente se encuentra un ejemplo guía para visualizar lo que es un riesgo, una descripción, unas causas y unos efectos.

Ejemplo:

RIESGO	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	EFECTOS
<b>Conflicto armado</b>	Grupos que no solucionan sus desacuerdos constantes y se enfrentan con las armas.	Desacuerdos constantes entre grupos. Oposición a lo que exige la ley.	Migración de población campesina a la ciudad. Tierras baldías e improductivas. Escasez alimenticia.
<b>Cultivos ilícitos</b>	Sembrar plantas no permitidas legalmente que se desarrollan en el medio inadecuado.	Presencia de grupos ilegales en el campo. Baja rentabilidad de productos consumibles en el mercado legal.	Esterilización de las tierras cultivables. Desaprovechamiento de tierras cultivables para la producción agrícola.

## 6.7 SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

La Secretaría de Integración y Desarrollo Social busca disminuir la pobreza y las inequidades económicas, sociales, culturales y demográficas que afectan las condiciones de exclusión, marginalidad, riesgo y vulnerabilidad en el Departamento de Caldas.

### **Objetivos de Desarrollo del Milenio ODM - Organización de las Naciones Unidas ONU**

Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre:

- Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas que sufren hambre.
- Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas cuyos ingresos son inferiores a un dólar diario.
- Conseguir pleno empleo productivo y trabajo digno para todos, incluyendo mujeres y jóvenes, además rechazando rotundamente el trabajo infantil.

### **Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo PND 2014-2018**

Erradicar la pobreza extrema, reducir la pobreza moderada y consolidar la clase media. Reducir las brechas territoriales y poblacionales existentes en la provisión de servicios de calidad en salud, educación, servicios públicos, infraestructura y conectividad. Promover el desarrollo económico incluyente del país y sus regiones.

### **Misión**

Formular, dirigir, implementar y coordinar la política social tendiente a disminuir las distintas expresiones de pobreza y las inequidades sociales, económicas, culturales y demográficas y facilitar canales de organización, desarrollo, proyección y fortalecimiento de las comunidades.

De acuerdo con el Objetivo de Desarrollo del Milenio ODM de la Organización de las Naciones Unidas ONU (erradicar la pobreza extrema y demás), los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo PND 2014-2018 y la misión de **SU SECRETARÍA** expuesta en el artículo 45 del Decreto 900 de 2001, responda:

¿Qué riesgos podrían aumentar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar el logro del Objetivo de Desarrollo del Milenio ODM de la ONU, objetivos del PND 2014-2018 y la misión de **SU SECRETARÍA**, de acuerdo a lo subrayado en los textos anteriores?

En el cuadro siguiente se encuentra un ejemplo guía para visualizar lo que es un riesgo, una descripción, unas causas y unos efectos.

Ejemplo:

RIESGO	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	EFECTOS
<b>Eventos naturales</b>	Situaciones adversas generadas por el medio ambiente que afectan el normal desarrollo de actividades.	Las diferentes alteraciones de la naturaleza, terremoto, inundaciones.	Pérdida de bienes de las personas.  Modificación o cambio de la tierra.
<b>Eventos antrópicos</b>	Situaciones adversas generadas por conductas humanas que atentan contra el desarrollo normal de las actividades	Mal actuación de las personas y servidores públicos frente a situaciones o hechos	Incumplir con los objetivos del Plan de Desarrollo y alteración del orden público.

## 7. RIESGOS QUE PUEDEN AFECTAR LOS OBJETIVOS MISIONALES

A continuación se presentan los riesgos que podrían identificarse en la Administración de los riesgos de las Secretarías asignadas de la Gobernación de Caldas. Estos riesgos son adoptados del libro *administración de Riesgos – Un Enfoque Empresarial* – escrito por la docente Rubi Consuelo Mejía Quijano (2006) y publicado por el Fondo Editorial Universidad EAFIT.

**Acceso ilegal:** posibilidad de llegar a algo o alguien valiéndose por medios que van en contra de la ley.

**Accidente:** suceso imprevisto, generalmente negativo, que altera la marcha normal de los hechos.

**Actos malintencionados:** hecho o acción realizada con la intención de llegar a algo o a alguien con mala fe y mala fama.

**Aludes:** masa de nieve, piedra, tierra, etc., que se derrumba por la ladera de una montaña.

**Atentados:** llevar a cabo con premeditación, una acción que causa daño grave a una persona o cosa.

**Ausentismo:** no asistir al trabajo u otro lugar de asistencia obligatoria, sin justificación.

**Cambio climático:** alteración en las condiciones climáticas.

**Celebración indebida de contratos:** intervenir en la celebración de un contrato sin cumplir con los requisitos legales.

**Cohecho:** aceptar u ofrecer dinero u otra utilidad o promesas remuneratorias por parte de un servidor público a cambio de retardar u omitir un acto que corresponda a su cargo; ejecutar uno contrario a sus deberes oficiales.

**Colapso de obra:** derrumbe de un conjunto de elementos debido a la pérdida estructural de los mismos.

**Colapso de telecomunicaciones:** decrecimiento o disminución intensa de la interconexión de sistemas informáticos situados a distancia.

**Concusión:** cuando un servidor público abusando de su cargo o de sus funciones, induce a que alguien dé o prometa para su propio beneficio o el de un tercero, ya sea dinero o cualquier otra utilidad indebida o lo solicite.

**Conflicto:** situación de desacuerdo u oposición constante entre personas.

**Conflicto armado:** referido a grupos que no pueden solucionar sus desacuerdos u oposición constante por medios pacíficos y derivan en un estado de guerra constante.

**Contaminación:** alterar la pureza de una cosa.

**Cortocircuito:** se produce accidentalmente por contacto entre conductores eléctricos y suele determinar una alta descarga de energía.

**Cultivos ilícitos:** sembrar plantas no permitidas legal ni moralmente, y hacer que se desarrollen en el medio adecuado.

**Defraudaciones:** este riesgo se puede presentar de dos formas. Cuando mediante cualquier mecanismo clandestino o alterando los sistemas de control o aparatos contadores (energía, agua, gas natural, señal de telecomunicaciones); y en otro caso de las rentas aduaneras, cuando sean declarados tributos aduaneros por un valor inferior al que por ley corresponde.

**Demanda:** escrito que se presenta ante un juez para que se resuelva sobre un derecho que se reclama contra el deudor u obligado.

**Demora:** tardanza en el cumplimiento de algo (un compromiso).

**Desacuerdo:** equivocación o error en la toma de decisiones.

**Despilfarro:** gastar mucho dinero u otra cosa de forma innecesaria o imprudentemente.

**Deterioro:** daño. Poner algo en mal estado o en inferioridad de condiciones.

**Disturbios:** perturbaciones de orden público y de la tranquilidad.

**Elusión:** buscar mecanismos para no ser sujeto de gravamen.

**Encubrimiento:** tener conocimiento de la misión encargada a alguien para realizar un acto que merece castigo por la ley, y sin haberlo acordado previamente se ayude a eludir la acción de la autoridad o entorpecer la investigación correspondiente; además, adquirir, poseer, convertir o transferir bienes muebles o inmuebles, que tengan su origen en un delito o realizar cualquier otro acto para ocultar o encubrir su origen ilícito.

**Enfermedades:** alteración más o menos grave en la salud del cuerpo o de la mente.

**Epidemia:** enfermedad infecciosa que durante un cierto tiempo ataca y afecta simultáneamente en una región más o menos extendida a un gran número de personas.

**Erosión:** proceso geomórfico exógeno que produce desgaste, transporte y acumulación de sedimentos en la corteza terrestre, por medio de agentes como el agua, el viento, el hielo o la acción humana.

**Error:** idea, opinión o creencia falsa. Acción equivocada o desobedecer una norma establecida.

**Erupción volcánica:** expulsión violenta de materiales sólidos y gaseosos procedentes del interior de la tierra, a través de fisuras o chimeneas volcánicas, cuya peligrosidad depende fundamentalmente del quimismo de los materiales que expulsa.

**Especulación:** idea o pensamiento no fundamentado y formado sin entender a una base real.

**Espionaje:** observar con atención y disimulo lo que se dice y hace.

**Estafa:** inducir o mantener a otra persona en un error por medio de engaños.

**Evasión:** incumplir total o parcialmente con la entrega de las rentas que corresponda legalmente pagar.

**Exclusión:** negar la posibilidad de cierta cosa. Quitar a una persona o cosa del lugar en el que le correspondía estar o figurar.

**Extorsión:** obligar haga, tolere u omite alguna acción contra su voluntad, con el propósito de obtener provecho ilícito para sí mismo o un tercero.

**Falsedad:** cuando un servidor público en el desarrollo de sus funciones, al escribir o redactar un documento público que pueda servir de prueba, consigne una falsedad, calle total o parcialmente la verdad. Falsificar documento privado, sellos y/o estampillas oficiales o usarlos fraudulentamente.

**Falsificación de documentos:** imitar, copiar o reproducir un escrito o cualquier cosa que sirva para comprobar algo, haciéndolo pasar por auténtico o verdadero.

**Falla geológica:** fractura o zona de fracturas en placas tectónicas, cuyos lados se desplazan diferencialmente y de forma paralela a la fractura, distancias que pueden variar desde centímetros hasta kilómetros.

**Fallas de hardware:** defecto que puede presentarse en los equipos de un sistema informático, que impida su correcto funcionamiento.

**Fallas de software:** defecto que puede presentarse en el conjunto de programas que ha sido diseñado para que la computadora pueda funcionar.

**Fluctuación tasa de cambio:** variación en el precio relativo de las monedas o del precio de la moneda de un país, expresado en términos de la moneda de otro país.

**Fluctuación en las tasas de interés:** variaciones en el precio o valor de la tasa que representa el costo de uso del dinero, o del precio del dinero en el mercado financiero.

**Fraude:** inducir a cometer un error a un servidor público para obtener sentencia, resolución o acto administrativo contrario a la ley; así como evitar el cumplimiento de obligaciones impuestas en resoluciones judiciales. También se considera fraude obtener mediante maniobras engañosas que un ciudadano o un extranjero vote por determinado candidato, partido o corriente política. Engaño malicioso con el que se trata de obtener una ventaja en detrimento de alguien; sustracción maliciosa que hace alguien a las normas de la ley o a las de un contrato en perjuicio de otro.

**Huelga:** interrupción indebida del trabajo que realizan los trabajadores para obtener del empleador cierta pretensión o para manifestar una protesta.

**Hurto:** apoderarse ilegítimamente de cosa ajena, sin emplear violencia, con el propósito de obtener provecho para sí mismo o para otro.

**Incendio:** fuego grande que destruye lo que no está destinado a arder, como un edificio o un bosque.

**Incumplimiento:** no realizar aquello a que está obligado.

**Inexactitud:** presentar datos o estimaciones equivocadas, incompletas o desfiguradas.

**Influencias:** actuar sobre la manera de ser o de obrar de otra persona o cosa.

**Infracción:** quebrantamiento de una norma o un pacto. Acción con la que se infringe una ley o una regla.

**Instigación:** incitar pública o directamente a otras personas a cometer un determinado delito.

**Inundación:** anegación o acción directa de las aguas procedentes de lluvias, deshielo o de cursos naturales de agua en superficie, cuando éstos se desbordan

de sus cauces normales y se acumulan en zonas que normalmente no están sumergidas.

**Omisión:** falta o delito que consiste en dejar de hacer, decir o consignar algo que debía ser hecho, dicho o consignado. Según el Código Penal, omisión significa omitir auxiliar a una persona cuya vida o salud se encuentre en grave peligro o prestar asistencia humanitaria en medio de un conflicto armado a favor de las personas protegidas.

**Paro:** suspensión total o parcial de la jornada laboral.

**Peculado:** cuando un servidor público se apropia, usa o permita el uso indebido de bienes del Estado o de empresas institucionales administradas o en que tenga parte el Estado, ya sea para su propio provecho o de un tercero.

**Presiones indebidas:** fuerza o coacción que se hace sobre una persona o colectividad para que actúe de cierta ilícita o injusta.

**Prestación ilegal de servicios:** desempeñar labores destinadas a satisfacer necesidades del público o hacer favores en beneficio de alguien, de forma contraria a lo que la ley exige.

**Prevaricato:** emitir resoluciones, dictámenes o conceptos contrarios a la ley, u omitir, retardar, negar o rehusarse a realizar actos que le corresponden a las funciones del servidor público.

**Rayo:** descarga eléctrica de gran intensidad producida por choque entre dos nubes o entre una nube y la tierra.

**Riesgo de precio:** se refiere a la incertidumbre sobre la magnitud de los flujos de caja, debido a los posibles cambios en los precios de insumos o productos.

**Riesgo de crédito:** consiste en el riesgo de que los clientes y las partes a las cuales se les presta dinero, fallen en sus promesas de pago.

**Rumor:** noticia imprecisa y no confirmada que corre entre la gente.

**Sabotaje:** destruir, inutilizar, desaparecer de cualquier modo; dañar herramientas, bases de datos, soportes lógicos, instalaciones, equipos o materias primas, con el fin de suspender o paralizar el trabajo.

**Secuestro:** apoderarse de una persona con el fin de conseguir algo o pedir dinero por su rescate.

**Soborno:** entregar o prometer dinero o cualquier otra utilidad a un testigo, para que falte a la verdad o guarde silencio total o parcialmente en un testimonio.

**Suplantación:** ocupar fraudulentamente el lugar de otro.

**Suspensión:** interrupción de una acción.

**Terremoto:** sacudida brusca de las capas de la corteza terrestre, que dura unos segundos.

**Terrorismo:** mantener o provocar zozobra o terror a la población a un sector de ella, mediante actos que pongan en peligro la vida, la integridad física o la libertad de las personas, edificaciones o medios de comunicación, usando medios para causar estragos.

**Tráfico de influencias:** utilizar indebidamente influencias de un servidor público derivadas de su cargo o su función, para obtener cualquier beneficio para el mismo funcionario.

**Usurpación:** cuando un particular sin autorización legal ejerce funciones públicas.

**Virus informático:** programa elaborado accidental o intencionadamente, que se introduce y se transmite a través de dispositivos o de la red de comunicación entre ordenadores, causando diversos tipos de daños de sistemas computarizados.

## CAPÍTULO III

### 8. VALORACIÓN DE LOS RIESGOS ESTRATÉGICOS

La valoración consiste en clasificar los riesgos estratégicos identificados anteriormente de acuerdo a la posibilidad y al impacto que estos generan en caso de ocurrencia.

Para realizar la valoración de los riesgos estratégicos se necesita la participación activa de todos los funcionarios involucrados en cada uno de los procesos que llevan al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de las Secretarías, y en

general los objetivos institucionales de la Gobernación de Caldas. El equipo de trabajo de identificación de los riesgos estratégicos está encabezado por el gerente o por el nivel ejecutivo de la entidad, en este caso los secretarios de las Secretarías asignadas y el apoyo incondicional del gobernador del departamento de Caldas.

Se va a utilizar el método cualitativo, en donde se da una valoración descriptiva en cada caso permitiendo clasificar el riesgo identificado. La siguiente tabla permite observar las valoraciones tenidas en cuenta para la clasificación de los riesgos estratégicos identificados en las Secretarías asignadas de la Gobernación de Caldas de acuerdo a la **posibilidad de ocurrencia**.

RIESGO	POSIBILIDAD	DESCRIPCIÓN
TERRORISMO	Baja	El riesgo puede ocurrir en momentos excepcionales
	Media	El riesgo puede ocurrir en algún momento
	Alta	El riesgo es inminente y está presente en todo momento

El ejemplo tomado en la tabla es el riesgo de terrorismo, el cual se puede clasificar de acuerdo a la posibilidad de ocurrencia en bajo, medio o alto. Se realiza una asociación de las posibilidades con los colores de un semáforo, explicado de la siguiente manera.

**Verde:** en color verde se encuentra la posibilidad baja. El riesgo puede presentarse mínimamente, no es muy común y permite **continuar** con las actividades misionales de las Secretarías donde se identifica el evento de terrorismo; es decir, como no es frecuente, entonces no imposibilita a la Gobernación de Caldas cumplir con sus tareas y alcanzar sus objetivos, sin entender que hay que evitar el riesgo.

**Amarillo:** en color amarillo se encuentra la posibilidad media. En este caso la posibilidad de que se presente el riesgo es un poco más frecuente, lo cual implica estudios de control y mitigación del evento de terrorismo. La Gobernación de Caldas se **detiene** y dedica parte de su actuar a mitigar el riesgo, y debe continuar con sus deberes en pro de alcanzar los objetivos misionales y visionales.

**Rojo:** en color rojo se encuentra la posibilidad alta. La Gobernación de Caldas debe **interrumpir** todas sus actividades y dedicarse completamente a contrarrestar el riesgo de terrorismo. Como es inminente el riesgo, requiere de todos los esfuerzos y de todos los actores involucrados el controlar el evento para

que no hayan afectados y se pueda continuar con las acciones para alcanzar los objetivos misionales y visionales.

**El impacto generado** en caso de ocurrencia del evento, se clasifica de acuerdo a lo descrito en el siguiente cuadro, realizando una analogía de los colores del nivel de impacto con la valoración de salud de un paciente en momentos de triage o atención médica.

RIESGO	IMPACTO	DESCRIPCIÓN
TERRORISMO	Leve	El riesgo se manifestó un poco y las afectaciones fueron mínimas
	Grave	El riesgo se manifestó con más fuerza y afectó considerablemente el contexto
	Catastrófico	El riesgo se manifestó constantemente y las afectaciones son muy graves y de inmediata actuación

**Azul:** el color azul indica que el riesgo de terrorismo se hizo evidente y tuvo un impacto **leve**. Las afectaciones son fáciles de manejar y tal vez se controló eficazmente y se logró mitigar altamente el impacto.

**Naranja:** el color naranja representa la atención de manera **prioritaria** pues las afectaciones fueron graves, tuvieron un mayor impacto y necesitan mucha atención por parte de la Gobernación de Caldas, y tal vez las acciones para mitigar o controlar el riesgo no fueron las adecuadas.

**Rojo:** el color rojo representa el nivel de impacto catastrófico, lo cual implica atención **urgente** y de inmediata actuación por parte de la Gobernación de Caldas. Es necesario revisar en este caso, la calidad de controles que se aplicaron para contrarrestar el riesgo de terrorismo y tal vez no se realizó una efectiva identificación del riesgo llevando a gravísimas consecuencias.

De acuerdo al método Risicar<sup>10</sup> que proviene de los orígenes de la palabra riesgo en italiano y utilizado en varias entidades territoriales de Colombia para valorar los riesgos, la clasificación del impacto que genera la ocurrencia de un evento se puede describir de acuerdo al cumplimiento de objetivos de la entidad, así:

IMPACTO	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
Leve	Se afecta el logro de los objetivos en menos del 25%
Grave	Se afecta el logro de los objetivos entre el 26% y el 60%
Catastrófico	Se afecta el logro de los objetivos en más del 61%

<sup>10</sup> Administración del riesgo - Un enfoque empresarial. Rubi Consuelo Mejía Quijano, pg 85.

Si el impacto del riesgo identificado es leve, impide el logro de los objetivos misionales en un 25%, lo cual permite a la Gobernación de Caldas alcanzar sus metas con ciertos obstáculos y limitaciones en el tiempo.

Si el impacto del riesgo identificado es grave, impide el logro de los objetivos misionales entre un 26% y un 60%. Al impactar los objetivos en este porcentaje tan significativo la Gobernación de Caldas no va a cumplir con las actividades propuestas en un mayor porcentaje y las metas van a ser inalcanzables. Esto repercute en resultados pésimos en los indicadores de gestión y los clientes (comunidad, empresas, etc.) no van a tener respuestas efectivas a sus necesidades y servicios.

Si el impacto es catastrófico, el riesgo debe prevenirse y contrarrestarse de manera más efectiva, implementar medidas que radique o evite el riesgo, pues afecta del 61% al 100% de los objetivos. En este caso no hay cumplimiento de objetivos misionales y visionales, los problemas van a ser mayores y la Gobernación de Caldas no va a tener un desempeño integral y fiscal importante en la satisfacción de necesidades y en la provisión de bienes y servicios.

### 8.1 Evaluación de los riesgos estratégicos

La evaluación de los riesgos estratégicos identificados con base en los objetivos de organizaciones internacionales y los objetivos institucionales de la Gobernación de Caldas, se realiza teniendo en cuenta la valoración de las posibilidades e impactos de los riesgos clasificados anteriormente.

Para realizar la evaluación de los riesgos estratégicos se elabora la siguiente matriz compuesta de dos entradas y variables; la entrada vertical o columnas contiene las posibilidades de ocurrencia del evento, y la entrada horizontal o filas contiene los valores de impacto causados por los riesgos identificados.

IMPACTO \ POSIBILIDAD		5		15		20	
		LEVE		GRAVE		CATASTRÓFICO	
2	<b>BAJA</b>	10	A	30	A	40	T
3	<b>MEDIA</b>	15	A	45	T	60	T
5	<b>ALTA</b>	25	A	75	I	100	I

Para realizar la evaluación de los riesgos estratégicos se asignan valores a las posibilidades y a los niveles de impactos. En el caso de las posibilidades los valores son 2, 3 y 5 para baja, media y alta, respectivamente. En el caso del impacto los valores son 5, 15 y 20 para leve, grave y catastrófico, respectivamente.

Después de multiplicar los valores de ambas entradas, se discriminan los criterios de control del riesgo estratégico de acuerdo a los puntos obtenidos y ubicados entre los rangos mencionados en el siguiente cuadro. Los criterios me permiten controlar el riesgo de manera tal que lo pueda asumir, mitigar, reducir, evitar, compartir o transferir, tema que será tratado en el capítulo siguiente (capítulo IV).

Criterios	Puntos Rangos
A= ACEPTABLE	1 a 34
T= TOLERABLE	33 a 66
I= INACEPTABLE	67 a 100

## Criterios

Los criterios son las categorías asignadas a cada uno de los rangos expuestos en la tabla anterior. Los criterios exponen la capacidad de la entidad gubernamental en manejar los eventos de acuerdo al grado de exposición y a las prioridades de acción requerida para tratar los riesgos. Para tratar los riesgos la Gobernación de Caldas debe conocer muy bien el contexto (entorno interno y externo) y los recursos humanos, físicos y financieros en cada uno de los criterios mencionados.

**Aceptable:** en esta categoría la Gobernación de Caldas está en capacidad de aceptar, asumir y/o reducir el riesgo estratégico.

**Tolerable:** en esta categoría la Gobernación de Caldas está en capacidad de reducir, mitigar y/o evitar el riesgo estratégico.

**Inaceptable:** en esta categoría la Gobernación está en capacidad de evitar, compartir y/o transferir el riesgo.

## 8.2 Aplicación Matriz de evaluación de riesgos

Con el siguiente ejemplo se va a verificar la importancia y la metodología de la matriz de evaluación de los riesgos estratégicos para su control y superación por parte de las Secretarías asignadas de la Gobernación de Caldas que han identificado los riesgos.

### PASO 1

La Secretaría de Gobierno de la Gobernación de Caldas, su equipo de servidores públicos en cabeza del gobernador y del secretario, dedican una jornada de trabajo a la administración de los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos de organismos internacionales, de los objetivos institucionales de la Gobernación de Caldas y de los objetivos misionales y visionales de la Secretaría en mención.

Después de un estudio profundo del contexto y del entorno, se identifica que el riesgo de **terrorismo** (ver pg. 36) afecta el cumplimiento de los objetivos globales de manera tal que obliga a la Gobernación de Caldas controlar el riesgo y defender la integridad de la comunidad involucrada.

### PASO 2

La mesa de trabajo valora el riesgo estratégico de acuerdo a la tabla de posibilidades (ver pg. 49) e impactos (ver pg. 50) relacionados en el presente documento así:

La posibilidad de ocurrencia entre 2 y 5 puntos, los funcionarios de la Secretaría de Gobierno le asignan al riesgo estratégico de **terrorismo** un punto de 2, pues en el departamento de Caldas las actuaciones terroristas por parte de grupos armados ilegales son mínimas, permitiendo controlar el evento fácilmente.

El impacto generado en caso de ocurrencia del riesgo estratégico **terrorismo** entre 5 y 20 puntos, los servidores públicos de la Secretaría de Gobierno asignan un valor de 20 puntos al riesgo identificado, ya que en caso de ocurrencia afectaría en más del 61% el logro de los objetivos misionales (ver pg. 50) y los daños físicos y humanos serían catastróficos y de inmediata atención por parte de la Gobernación de Caldas.

Ilustrativamente lo anterior se describe así:

IMPACTO \ POSIBILIDAD		5		15		20	
		LEVE		GRAVE		CATASTRÓFICO	
2	<b>BAJA</b>					40	T
3	<b>MEDIA</b>						
5	<b>ALTA</b>						

Entonces:

La posibilidad (P) tiene un puntaje de 2 (baja), el impacto (i) un puntaje de 20 (catastrófico) y la evaluación (E) será de 40 puntos, explicado en la siguiente operación:

$$E = P \times I$$

$$E = 2 \times 20$$

$$E = 40$$

La evaluación da un resultado de 40 puntos, al revisar la tabla de puntos y rangos (pg. 52) el riesgo de **terrorismo** está en el rango de 33 a 66 puntos, es decir que el riesgo es tolerable y se puede asumir, reducir o evitar.

### PASO 3

Se aplica el control respectivo y se realiza seguimiento periódico para evitar o reducir el riesgo estratégico logrando la Secretaría de Gobierno y la Gobernación de Caldas cumplir sus objetivos misionales y visionales (Tema tratado en el capítulo IV).

## CAPÍTULO IV

### 9. CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS RIESGOS ESTRATÉGICOS

La etapa de control y seguimiento de los riesgos estratégicos se constituye en la parte esencial del manejo y tratamiento de los eventos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este capítulo consta de dos puntos claves que son el control y el seguimiento.

#### 9.1 Control de los riesgos estratégicos

Control es un conjunto de acciones emprendidas por diferentes elementos como personas, sistemas o procesos e implementadas para contrarrestar o eliminar los riesgos estratégicos identificados.

La Guía para la administración del riesgo publicada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2011), sugiere el uso de dos tipos de controles para el tratamiento de los riesgos como: controles preventivos y correctivos. Aunque otros autores como Mejía Quijano (2006) presenta los siguientes tipos de controles: controles manuales, automatizados, discrecionales, generales, obligatorios, voluntarios, detectivos, entre otros.

Para el presente documento se tendrán en cuenta los controles preventivos, correctivos, obligatorios y voluntarios.

**Controles preventivos:** son aquellas acciones que se aplican en el momento de las causas del riesgo estratégico identificado para eliminar o prevenir su materialización. Aquí encontramos controles como: control de calidad, control interno, auditorías, aseguramiento, conciliaciones, rendición de cuentas, código de policía, manual de contratación, sistema de gestión documental, etc.

**Controles correctivos:** son aquellas acciones que se implementan después de materializado el riesgo buscando evitar su nueva ocurrencia. Estos controles generalmente conllevan a reproceso y se aplican con el fin de continuar con las actividades propias de las Secretarías y la Gobernación de Caldas. Controles como por ejemplo: planes de mejoramiento, indicadores de gestión, seguimiento a planes estratégicos, evaluaciones, sistema de atención a la comunidad, interventorías, entre otros.

**Controles obligatorios:** Son establecidos en las leyes o normas emitidas por las autoridades externas o entidades para vigilar y regular las organizaciones. Son de estricto cumplimiento y su omisión acarrea sanciones. Para estos controles es necesario un monitoreo constante y un responsable que verifique periódicamente. Controles obligatorios como leyes, decretos, ordenanzas, régimen jurídico de la administración departamental, resoluciones o actos administrativos del gobernador.

**Controles voluntarios:** Son acciones establecidas por el mismo personal de la entidad gubernamental y surgen de la necesidad de manejar los riesgos estratégicos desde cada una de las áreas involucradas. Controles voluntarios como ahorro de papel, manejo de sistemas con claves, autocontrol, autoevaluación, etc.

## 9.2 Seguimiento a los riesgos estratégicos

De acuerdo a los riesgos identificados, cada uno de ellos tendrá un seguimiento continuo y lo hará el responsable de los procesos realizados dentro de la institución para el cumplimiento los objetivos.

Se debe evaluar en periodos establecidos en las mesas de trabajo, por ejemplo cada mes, cada dos meses o trimestralmente, para implementar correctivos necesarios que pueden reflejarse en los planes de mejoramiento o en los mapas de riesgos elaborados para administrar los riesgos estratégicos de la Gobernación de Caldas.

El seguimiento permite valorar la efectividad de los controles y para detectar factores que distorsionan la aplicación de los controles para tratar los riesgos estratégicos.

## 9.3 Mapa de riesgos estratégicos

El mapa de riesgos estratégicos es la representación gráfica de los riesgos y la forma de tratamiento. Los mapas de riesgos pueden ser institucionales o por procesos.

El mapa de riesgos institucionales contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesta la Gobernación de Caldas y permite conocer las políticas inmediatas ante ellos tendientes a evitar, reducir, compartir o transferir el



riesgo, así como la asignación de responsables, cronograma e indicadores de eficacia, eficiencia y efectividades de los controles implementados. La siguiente tabla es la representación de mapa de riesgos para realizar el seguimiento adecuado a los riesgos estratégicos identificados y valorados.

MAPA DE RIESGOS ESTRATÉGICOS GOBERNACIÓN DE CALDAS						
RIESGO	POSIBILIDAD	IMPACTO	EVALUACIÓN	CONTROLES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA INDICADOR
TERRORISMO	BAJA	CATASTRÓFICO	TOLERABLE	Asistencia militar Monitoreo de la zona	Secretaría de Gobierno Fuerza pública	2 meses efectividad
CORRUPCIÓN						
NEPOTISMO						
FRAUDE						
EVASIÓN						
PREVARICATO						

## CAPÍTULO V

### 10. SOCIALIZACIÓN ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

La socialización del presente documento se realizó a través de actividades lúdicas como concéntrese y escalera, expuestas a los servidores públicos que laboran en las Secretarías asignadas de la Gobernación de Caldas, lo cual se evidencia en el **Anexo 2** (pg. 77).

En las socializaciones se explica a partir de términos relacionados con el tema, las partes que hacen el todo de la administración de los riesgos estratégicos como la identificación de los riesgos, la valoración de los riesgos y el control de los riesgos.

También se difundió por correo institucional presentaciones en power point a todos los servidores públicos sobre la Administración del Riesgo (**ver Anexo 1**. Pg. 76) y de las actividades lúdicas realizadas en las Secretarías de la Gobernación de Caldas.



### PARTE III

## ACTIVIDADES DE APOYO A LA GESTIÓN UNIDAD DE CONTROL INTERNO

## 11. APOYO A LA GESTIÓN UNIDAD DE CONTROL INTERNO

A continuación se mencionan algunas de las actividades que se han realizado de manera transversal con el objeto de la práctica administrativa, apoyando la gestión y las funciones que en mano de la Unidad de Control Interno son delegadas.

### 11.1 PORTAL WEB CONTROL INTERNO

Actualmente las Tecnologías de la Información son sistemas claves para el desarrollo de estrategias y programas; son un apoyo imprescindible a la gestión de todas las entidades públicas para alcanzar resultados, para tener un contacto rápido con el ciudadano, para publicar información importante y necesaria para las comunidades, y para agilizar trámites y servicios ofrecidos por las entidades territoriales.

Por todo lo anterior, dando cumplimiento a la Ley 1712 de 2014 a través de la cual se regula el derecho al acceso a la información pública, buscando tener un contacto más cercano con el personal y promover el autocontrol en cada uno de los servidores públicos de las Secretarías de la Gobernación de Caldas, se propone elaboración de portal web (blogger) para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno de la entidad estatal en mención; página virtual <http://controlinternocaldas.blogspot.com/> que muestra tanto a los servidores públicos de la entidad territorial, como a la ciudadanía en general, todo el esfuerzo realizado por la Unidad de Control Interno en motivar el autocontrol, auditorías realizadas por diferentes órganos de control del sector público y campañas de socialización del actual Modelo Estándar de Control Interno MECI en cada una de las Secretarías, para el mejoramiento de la gestión de las dependencias y para prestar un mejor servicio a la comunidad caldense. **Ver anexo 3** (pg 84), en el cual se evidencia el portal web y la forma de alimentación de la misma.

### 11.2 PROGRAMACIÓN ACTIVIDADES – SOCIALIZACIÓN MECI

En la tabla presentada en el **Anexo 4** (pg 85), se relacionan todas las actividades lúdicas que se ejecutarán en cada una de las dependencias de la Gobernación de Caldas, a partir de los componentes del Modelo Estándar de Control Interno reformado a través del Decreto 943 de 2014 “por el cual se actualiza el modelo estándar de control interno MECI”. También se exponen los objetivos a alcanzar con cada una de las actividades para lograr una aprehensión del Sistema de

Control Interno y del autocontrol en cada uno de los servidores públicos de la Gobernación de Caldas.

### 11.3 GESTIÓN DE LAS CAMPAÑAS

Con el fin de vincular el sector empresarial de la ciudad, y obtener recursos en especie para entregar en las actividades relacionadas en el **Anexo 4** (pg. 85), se logró el contacto con empresas como Súper de Alimentos S.A, Panificadora La Victoria S.A.S, CELEMA S.A, Casa Luker S.A, Postobón S.A, entre otras; solicitando impulsadoras con productos propios de la marca que harán presencia en las campañas para fortalecer el Sistema de Control Interno y el actual Modelo Estándar de Control Interno MECI en cada una de las Secretaría de la Gobernación de Caldas.

En el **Anexo 5** (pg. 86) se encuentra el ejemplo de los oficios enviados a las distintas empresas de las cuales se espera pronta y positiva respuesta para iniciar con la ejecución de las actividades programadas en el cronograma.

El presupuesto de los materiales a utilizar en cada una de las actividades fueron solicitados al Grupo de Compras de la Gobernación de Caldas para su adquisición y poder realizar de manera didáctica cada una de las actividades, pues se busca la interiorización del actual MECI enseñándose de manera pedagógica con materiales como bombas, carteleras, vinilos de colores, entre otros. El presupuesto expuesto en el **Anexo 6** (pg 88) fue revisado y aprobado por la dirección de la Unidad de Control Interno de la entidad.

### 11.4 METODOLOGÍA PARA EJECUCIÓN DE LAS CAMPAÑAS

La tabla 3 (ver pg 63) expone las fases o pasos en los que se va a desarrollar cada una de las campañas integradas por personal de práctica administrativa, profesionales de la Unidad de Control Interno y servidores públicos de cada una de las Secretarías que hacen parte de la estructura organizativa de la Gobernación de Caldas.

Tabla 3 Metodología por fases Ejecución Campañas

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TIEMPO
<b>1. Presentación</b>	Conocer y fortalecer de las relaciones con los asistentes.	TIRA LA PELOTA: Se pasa una pelota a los servidores públicos y quien la tenga se presenta con nombre y cargo.	10 minutos
<b>2. Integración</b>	Romper el hielo entre los asistentes y fomentar el trabajo en equipo.	ABECEDARIO: Se presentan unas diapositivas con el abecedario, en donde cada letra está asociada con el movimiento de una mano o de ambas manos.	15 minutos
<b>3. Campaña</b>	Socializar al personal el actual Modelo Estándar de Control Interno MECI, cada uno de sus componentes y elementos con preguntas sobre temas asignados.	Escalera, ruleta, alcance un control, bingo, concéntrese, bombas explosivas, palabras claves, festival de la comunicación, quién quiere ser millonario. Actividades asociadas a cada una de las diferentes Secretarías.	25 a 30 minutos
<b>4. Conocimientos adquiridos</b>	Verificar lo aprendido en las campañas realizadas sobre el actual MECI.	PAPIRO DEL CONOCIMIENTO: Se tendrá al final de las campañas papel grande pegado en las paredes, en los cuales cada uno de los servidores públicos escribirá lo aprendido durante la jornada sobre MECI.	10 minutos
<b>5. Refrigerio</b>	Compartir con cada uno de los servidores públicos asistentes a las campañas refrigerios donados por las empresas vinculadas.	STAND de cada una de las empresas vinculadas con sus impulsadoras y productos para entregar a los asistentes.	10 minutos

### **Campaña: “La Transparencia”**

Por medio de esta campaña se busca promover los valores corporativos y el buen actuar de cada uno de los servidores de la Gobernación de Caldas en la prestación de servicios a los ciudadanos. Se fortalece la honestidad, la transparencia, el compromiso y la responsabilidad de las partes en el proceso de contratación, solicitud de información y entrega de beneficios a la comunidad y a los que hacen parte de la administración central de Caldas. **Ver Anexo 7** (pg 88).

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los temas estudiados se entiende la necesidad de administrar los riesgos para alcanzar los objetivos institucionales de las entidades territoriales, fundamentados en la identificación, valoración y control de los riesgos estratégicos.

Los riesgos estratégicos nos impiden llegar a la meta y nos llevan a incumplir con los Objetivos del Milenio, con los objetivos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, con los planes de desarrollo nacional y departamental y con los objetivos misionales de las instituciones públicas.

Es importante la planeación correcta de cada una de las actividades a ejecutar en los entes gubernamentales, ello nos permite tomar las mejores decisiones, alcanzar las metas planeadas y optimizar los recursos humanos, físicos y financieros.

La socialización de las campañas de culturización del Sistema de Control Interno se realizó de manera pedagógica logrando la interiorización de los temas expuestos en cada uno de los servidores públicos de las Secretarías asignadas de la Gobernación de Caldas.

El autocontrol, la autoevaluación y la autogestión son principios claves en el que hacer de la administración pública para tener servidores públicos empoderados de sus funciones y comprometidos con el alcance de los objetivos institucionales de la Gobernación de Caldas.

## RECOMENDACIONES

Considerando la escasez de recursos en las entidades estatales, se sugiere la adecuada administración de los riesgos, para optimizar recursos, para no tener pérdidas y para lograr un desempeño integral en las funciones asignadas por la Constitución y la ley.

Conociendo las fuentes bibliográficas relacionadas con la administración del riesgo, se entiende que ya todo está hecho para gestionar los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos. Con la aplicación de la ley, normas y guías de administración, las entidades tienen todas las herramientas para hacer de su empresa la más eficaz en el uso y priorización de recursos.

Las oficinas de Control Interno hacen parte de la estructura organizacional de las entidades gubernamentales, por ello se debe propender por la culturización del sistemas de control, resaltando que el control interno lo ejerce cada uno de los servidores públicos en la realización propia y en el desempeño propio de sus tareas, responsabilidades y funciones diarias.

## GLOSARIO

**Aceptar el riesgo:** Es uno de los métodos más comunes de manejar el riesgo, es la decisión de aceptar las consecuencias de la ocurrencia del evento.

**Actividades de control:** Según COSO, hace referencia a los controles que realmente existen para minimizar los riesgos que enfrenta la empresa.

**Administración:** Proceso de dirigir u organizar unos recursos o actividades para tener mejores resultados en la organización.

**Administración del riesgo:** Según David McNamee, es un proceso que asegura la sensibilidad para detectar el riesgo, la flexibilidad para responder al riesgo, y la capacidad de recursos para mitigar los riesgos.

**Amenaza:** (1) Es un factor del medio ambiente externo que puede ocasionar una falla en el desempeño futuro de las organizaciones. (2) Según Magerit, se definen como los eventos que pueden desencadenar un incidente en la organización, produciendo daños materiales o pérdidas inmateriales en sus activos. Las Amenazas se pueden materializar y transformarse en agresiones.

**Auditoría:** Confrontación de dos partes para corregir una acción o una cosa.

**Auditoría interna:** La Auditoría Interna es una actividad de aseguramiento y de consultoría independiente y objetiva, diseñada para adicionar valor y mejorar las operaciones de una organización. La Auditoría Interna ayuda a la organización a lograr sus objetivos brindando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de administración del riesgo, de control y de gobierno corporativo.

**Compartir el riesgo:** Es un caso especial de la transferencia del riesgo, es también una forma de retener el riesgo. Cuando los riesgos son compartidos, la posibilidad de pérdida es transferida de un individuo al grupo; sin embargo, compartir el riesgo es también una forma de retenerlo en la cual el riesgo “transferido” al grupo es retenido junto con los riesgos de los demás miembros del grupo.

**Competencia:** Habilidad, capacidad de alguien o algo para realizar determinadas tareas o actividades.

**Control:** Son todos los elementos de una organización – incluyendo sus recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y tareas –, que tomados en conjunto respaldan a la gente en el logro de los objetivos de la organización.

**Control interno:** Sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las normas u objetivos previstos.

**Controlar el riesgo:** El riesgo se controla a través de la prevención por medio de la implementación de controles y su monitoreo constante. Esta es una técnica ideal para el manejo de los riesgos, y es la más utilizada

**Diagnóstico:** Indagación de la situación actual a partir de un análisis para corregir lo negativo y potenciar lo positivo.

**Estamentos:** Directrices establecidas por la dirección de estricto cumplimiento de todo el personal.

**Estatutos:** Reglas que regulan una empresa y las relaciones de las personas al interior de una organización.

**Estructura Organizacional:** Es la división jerárquica de los mandos al interior de una organización, especificando roles y funciones.

**Ética:** Factor de evaluación de los procesos en que se mide la solidez de los principios morales de la organización.

**Evaluación de riesgos:** Según COSO, es el examen de factores internos y externos que impiden el logro de los objetivos organizacionales.

**Evitar el riesgo:** El riesgo es evitado cuando la organización rechaza aceptarlo, es decir, no se permite ningún tipo de exposición. Esto se logra simplemente con no comprometerse con la acción que origine el riesgo.

**Gerencia:** Cargo desempeñado por el máximo rango de dirección de una empresa, con el fin de gestionar y manejar los recursos de la organización.

**Impacto:** Repercusión directa de un riesgo en un proceso y/o sistema determinado.

**Información y comunicación:** Según COSO, es el proceso de retroalimentación que debe existir dentro de la empresa y entre ésta y su medio ambiente.

**Manual:** Instrumento o cartilla que contiene de manera detallada y clara los procedimientos a seguir en cada uno de los procesos que se dan dentro de una organización.

**Mapa de Riesgos:** Herramienta que permite analizar situaciones que afectan a la organización y sirve para tomar decisiones y establecer controles para mitigar las amenazas.

**Monitoreo y aprendizaje:** Es un grupo de criterios que proveen un sentido de la evolución de la organización.

**Moralidad:** Es la calidad de los actos humanos en cuya virtud designamos como buenos o malos, como acertados o erróneos<sup>11</sup>.

**Normograma:** Herramienta estructurada que sirve para identificar de manera fácil y ordenada la legalidad que rige una organización.

**Objeto Social:** Corresponde a la actividad o actividades a que se va a dedicar una empresa en beneficio o para proveer servicios a una comunidad en especial.

**Organigrama:** Instrumento a través del cual se identifica la estructura de una empresa detallando los niveles jerárquicos y las funciones a desempeñar las personas de cada unidad u oficina.

**Personal:** Recurso definido como las habilidades del personal, conocimiento, conciencia y productividad para planear, organizar, adquirir, entregar, soportar y monitorear servicios y sistemas de información.

**Plan de Mejoramiento:** Estrategia para reducir las brechas de acuerdo a unos estándares establecidos.

**Planeación y organización:** Estrategia y las tácticas y se refiere a la identificación de la forma en que la tecnología de información puede contribuir de la mejor manera al logro de los objetivos del negocio. Además, la consecución de

---

<sup>11</sup> <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST404.htm>

la visión estratégica necesita ser planeada, comunicada y administrada desde diferentes perspectivas.

**Plataforma estratégica:** Fundamentos filosóficos o lineamientos teóricos establecidos en una organización que expresan la razón de ser de su existencia, presentando los principios que rigen la acción del personal y los asuntos básicos de la organización. En la plataforma estratégica se definen los principios corporativos, la misión, la visión, los objetivos y se identifican las reglas de comportamiento de todos los actores involucrados con la organización.

**Posibilidad:** Capacidad probable de suceder o existir un hecho.

**Procedimientos:** Acciones o formas repetitivas para realizar una tarea u operaciones dentro de una empresa.

**Procesos:** Conjunto de operaciones complementadas entre sí para alcanzar unos resultados.

**Reproceso:** Volver a la situación anterior lo que había cambiado<sup>12</sup>.

**Riesgo:** Posibilidad de que suceda una situación que afecta positiva o negativamente a alguien o algo.

**Riesgo estratégico:** El riesgo proveniente de las estrategias y objetivos globales de la organización.

**Riesgo político:** (1) Según Rangel, es un factor externo que también se denomina como Riesgo País, y se debe al uso del poder; incluye variables como: Política del País, renovación de la clase dirigente, acuerdos internacionales, cambios en las regulaciones, y desacuerdos en los frentes políticos, económicos, sociales, entre otros. (2) Es aquel asociado con las medidas de tipo legal que se asuman en un momento determinado.

**Riesgo social:** Factor externo que afecta el modo de vivir de la gente, calidad de vida, su comportamiento, cultura, e incluso sus valores. Incluye variables como: Desempleo, violencia en zonas rurales, desplazados, comportamiento cultural, salud, educación, entre otras.

**Sistemático:** Trabajo que se realiza de manera ordenada para realizar una tarea o una función siguiendo unos direccionamientos.

---

<sup>12</sup> <http://www.wordmagicsoft.com/diccionario/es-en/reproceso.php>

**Sistémico:** Todas aquellas partes relacionadas en una actividad dentro de un sistema.

**Transferir el riesgo:** El riesgo puede ser transferido de una organización a otra que tenga más capacidad de tratarlo.

**Valoración:** Analizar el efecto potencial de los riesgos, su importancia y la probabilidad de ocurrencia.

**Valuación de riesgos:** Según COSO, es un componente del control que da una perspectiva acerca de la eficiencia de los controles.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

### BIBLIOGRAFÍA

**BAPTISTA, Pilar y FERNÁNDEZ, Carlos y HERNÁNDEZ, Roberto.** Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, 1997.

**Constitución política de Colombia de 1991.** Presidencia de la República. Bogotá, 2014

**Guía para la Administración del Riesgo.** Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá, 2011.

**Guía práctica para la elaboración de mapas de riesgos y planes anticorrupción.** Transparencia por Colombia, 2014.

**Decreto 0900 de 2001:** por medio del cual se determina la estructura de la administración departamental del orden central, las funciones de sus dependencias y las escalas de remuneración correspondientes a sus distintas categorías de empleos. Gobernación del Departamento de Caldas. Manizales, 2001.

**Decreto 0901 de 2001:** por medio del cual se adopta la planta de cargos, se determinen los grupos funcionales e informales y se distribuyen los diferentes empleos en cada una de las dependencias de la administración central del departamento de Caldas. Gobernación del Departamento de Caldas. Manizales, 2001.

**Decreto 1537 de 2001:** Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado. Presidencia de la República de Colombia. Bogotá, 2005.

**Decreto 1599 de 2005:** por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano y se presenta el anexo técnico 1000:2005. Presidencia de la República de Colombia. Bogotá, 2005.

**Decreto 943 de 2014:** por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno. Presidencia de la República de Colombia. Bogotá, 2014.

**HILL, Charles y JONES, Gareth.** Administración Estratégica. Cengage Learning. México D.F, 2011.

**ISO 31000:2009:** Norma Técnica Colombiana NTC de la Gestión del Riesgo. Principios y directrices. Bogotá, 2011.

**Ley 87 de 1993:** por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República de Colombia. Bogotá, 1993.

**Ley 489 de 1998:** estatuto básico de organización y funcionamiento de la administración pública. Congreso de la República de Colombia. Bogotá, 1998.

**Ley 1712 de 2014:** Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República de Colombia. Bogotá, 2014.

**MEJÍA Quijano, RUBI Consuelo.** Administración del riesgo un enfoque empresarial. Fondo editorial universidad EAFIT. Medellín Colombia, 2006.

**Ordenanza 723 de 2013:** por medio de la cual se adopta el Plan de Desarrollo del departamento de Caldas 2013-2015. Asamblea Departamental de Caldas. Manizales, 2013.

**PALACIOS, Francisco Alonso.** Dirección y Planeación Estratégicas. Biblioteca Jurídica, 2002.

**Resolución 042-5 de 2013:** Por medio de la cual se modifica la resolución número 018 de enero 23 de 2008, por medio de la cual se adopta el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los funcionarios de la Gobernación de Caldas. Gobernación de Caldas. Manizales, 8 de enero de 2013.

**SERNA, Humberto.** Planeación y Gestión Estratégica. Fondo editorial LEGIS. Bogotá, Colombia, 1994.

## WEBGRAFÍA

**Administración del riesgo.** <http://www.auditool.org/>. Consulta en línea: 05 de febrero de 2015

**Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO.** Risk assessment in practice (evaluación del riesgo en la práctica), <http://www.coso.org/guidance.htm> Consulta en línea: 03 de febrero de 2015

**Conceptualización y Estudio de la Administración Integral de Riesgos.** Universidad de las Américas, Puebla México. [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/ladi/ordonez\\_g\\_jm/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/ordonez_g_jm/capitulo3.pdf) Consulta en línea: 03 de febrero de 2015

**Control como función del proceso administrativo.** <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/introcontrolinterno.htm> Consulta en línea: 21 de marzo de 2015

**Funciones del proceso administrativo.** <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/control-administrativo.htm> Consulta en línea: 21 de marzo de 2015

**Glosario - UN Virtual.** [www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/pdf/.../glosario.doc](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/pdf/.../glosario.doc) Consulta en Línea: 17 de abril de 2015

**Historia del Departamento de Caldas.** <http://www.todacolombia.com/departamentos/caldas.html> Consulta en línea: 03 de febrero de 2015.

**Objetivos de Desarrollo del Milenio.** [http://es.wikipedia.org/wiki/Objetivos\\_de\\_Desarrollo\\_del\\_Milenio](http://es.wikipedia.org/wiki/Objetivos_de_Desarrollo_del_Milenio) Consulta en Línea: 24 de abril

**Organización de las Naciones Unidas ONU.** <http://www.un.org/es/millenniumgoals/poverty.shtml> Consulta en Línea: 23 de abril de 2015

**Organigrama.** <http://gubernacioncaldas.gov.co/index.php/gubernacion/informacion-general-de-la-entidad/organigrama> Consulta en línea: 21 de marzo de 2015



**Plan Nacional de Desarrollo PND 2014-2018.**  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202014-2018.pdf> Consulta en Línea: 23 de abril de 2015

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD.**  
[http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=&s=a&m=a&c=02003&e=A#.VTkXGdJ\\_Ok](http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=&s=a&m=a&c=02003&e=A#.VTkXGdJ_Ok)  
o Consulta en Línea: 23 de abril de 2015

**Price WaterHouse Colombia.** <http://www.pwc.com/co/es/administrar-el-riesgo/index.jhtml> Consulta en línea: 03 de febrero de 2015.

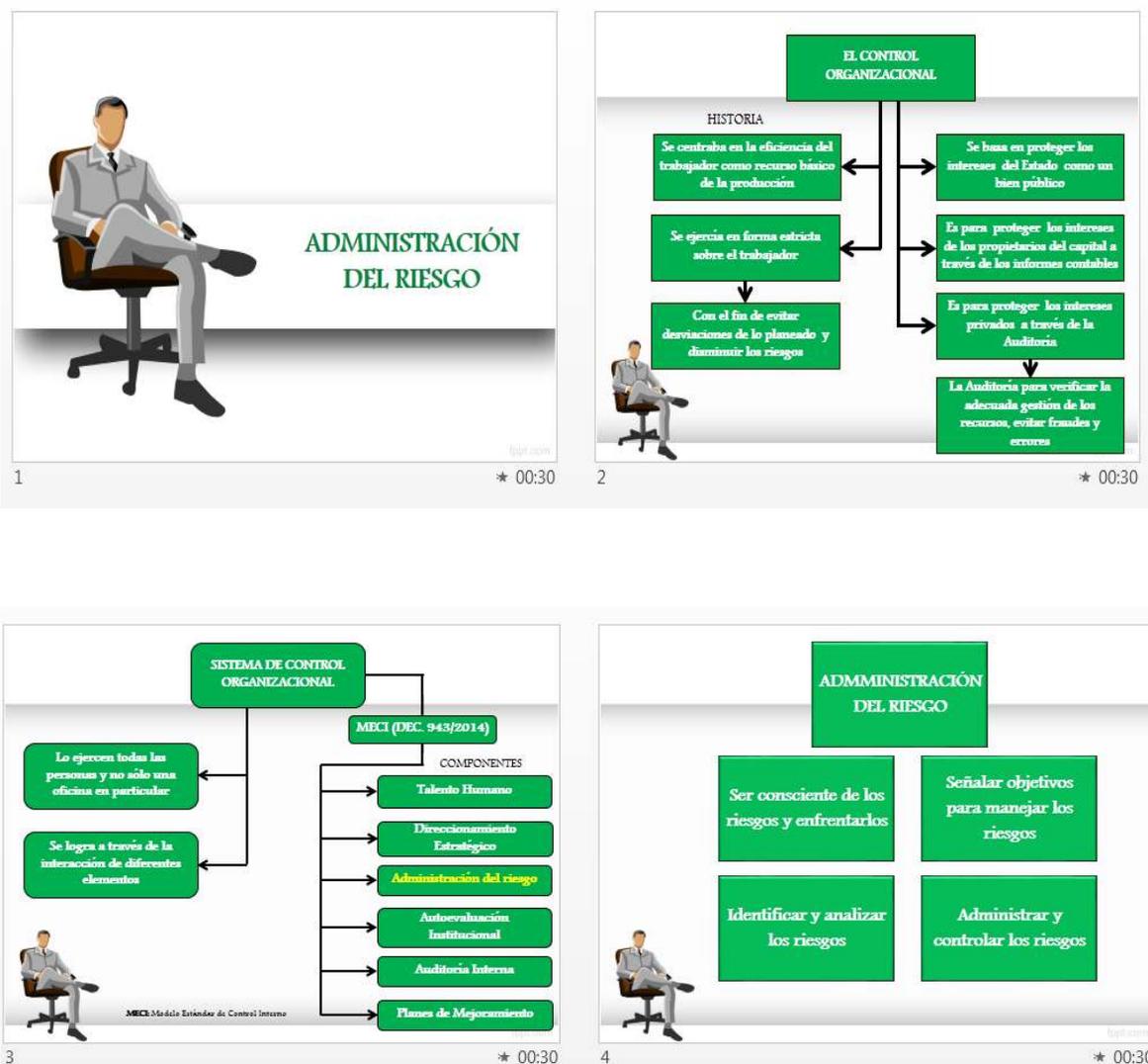
**Reproceso** <http://www.wordmagicsoft.com/diccionario/es-en/reproceso.php>  
Consulta en línea: 30 de mayo de 2015.

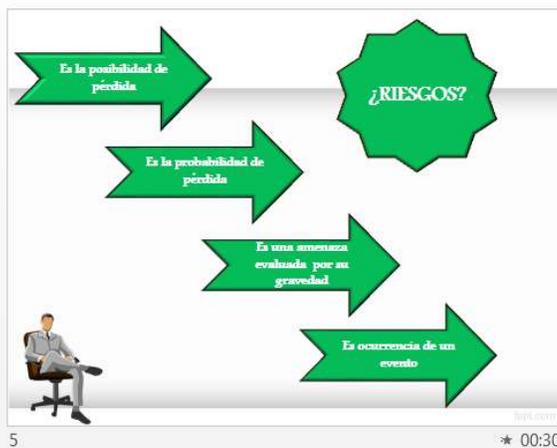
ANEXOS

ANEXO 1: Administración del Riesgo en Presentación Power Point

Presentación realizada para fomentar la importancia de la Administración del Riesgo en las organizaciones estatales, presentación difundida en todas las Secretarías de la Gobernación de Caldas.

Figura 5 Presentación Administración del Riesgo





## ANEXO 2: Socialización Administración del Riesgo

Las imágenes siguientes evidencian la socialización del tema Administración del Riesgo en las Secretarías de la Gobernación de Caldas, en donde de manera lúdica, alegre y con el apoyo de la Unidad de Control interno se realizaron satisfactoriamente.

### Secretaría de Agricultura





Secretaría de Desarrollo Económico





Secretaría de Cultura





**Secretaría de Hacienda**





### ANEXO 3: Portal web control interno

El blog es elaborado de acuerdo a las necesidades manifestadas por la dirección de la Unidad de Control Interno, teniendo como base las diferentes actividades realizadas en pro de fortalecer el Sistema de Control Interno de la Gobernación de Caldas. La alimentación de la página se realiza de forma constante, pues son varios los productos entregados por esta oficina al servicio y al conocimiento de los servidores públicos y de la comunidad en general. En el blog ***Sistema de Control Interno Gobernación de Caldas***, se presentan en link de *culturización*, todas las campañas realizadas por practicantes sobre la cultura del autocontrol.

Figura 6 Portal web Sistema de Control Interno Gobernación de Caldas



#### ANEXO 4: Programación Actividades - Socialización MECI

En la tabla siguiente se exponen las campañas a implementar para la difusión y actualización del Modelo Estándar de Control Interno (Decreto 943 de 2014) en cada una de las Secretarías y con cada uno de los servidores públicos de la Gobernación de Caldas.

Tabla 4 Cronograma de Actividades Socialización MECI

ACTIVIDADES		MECI	SECRETARÍA	PARTICIPANTES	PRESUPUESTO	FECHA	RESPONSABLES
CAMPAÑA	OBJETIVO						
<a href="#">LA TRANSPARENCIA</a>	Fortalecer en los servidores públicos y ciudadanos la cultura de transparencia en la Gobernación de Caldas	COMPONENTE: Talento Humano ELEMENTO: Acuerdos, compromisos y protocolos éticos	Todas las secretarías	353	\$ 61.200,00	06 al 10 de abril	Viviana Ospina Edison Osorio
<a href="#">BOMBAS DEL TALENTO HUMANO</a>	Promover elementos de ética y moral que priman en el quehacer del servidor público de la Gobernación de Caldas	COMPONENTE: Talento Humano ELEMENTO: Desarrollo del talento humano	Secretaría General	74	\$ 15.000,00	Lunes, 13 de abril Martes, 14 de abril Miércoles, 15 de abril	Viviana Ospina Edison Osorio
<a href="#">BINGO DE LA AUTOEVALUACIÓN</a>	Fomentar en los servidores públicos la importancia de generar un valor agregado en sus tareas, teniendo en cuenta cosas por cambiar para el cumplimiento de sus acciones	COMPONENTE: Autoevaluación del Control y Gestión ELEMENTO: Evaluación del Control y Gestión	Secretaría de Integración y Desarrollo Social	16	\$ 6.600,00	Lunes, 20 de abril	Viviana Ospina Edison Osorio
<a href="#">CONCÉNTRSE CON LA GESTIÓN DEL RIESGO</a>	Promover la toma de decisiones adecuadas para controlar los riesgos al interior de los procesos y actividades	COMPONENTE: Administración del Riesgo ELEMENTO: Políticas de Administración del Riesgo	Secretaría de Hacienda	52	\$ 12.100,00	Miércoles, 22 de abril Jueves, 23 de abril	Viviana Ospina Edison Osorio
<a href="#">PALABRAS CLAVES DEL AUTOCONTROL</a>	fortalecer las acciones y mecanismos asociados a los procesos para la realización eficiente de las tareas y de la prestación de servicios	COMPONENTE: Dirección estratégica ELEMENTO: Políticas de Operación	Secretaría de Educación	36	\$ 3.000,00	Lunes, 27 de abril Martes, 28 de abril	Viviana Ospina Edison Osorio
	Promover mecanismos que permitan controlar el	COMPONENTE:					

ok

PÍLDORAS DEL AUTOCONTROL

## ANEXO 5: Gestión para las Campañas

Oficios enviados a las diferentes empresas para vincularlas a las campañas de fortalecimiento del Sistema de Control Interno de la Gobernación de Caldas. Esta es la plantilla de las cartas de solicitud, así como ésta, se enviaron las demás a todas las empresas.



UCI-JU-0161-2015

Manizales, 20 de abril de 2015

Doctor  
SEBASTIAN LOPEZ TORO  
Jefe de Planta Fábrica Café  
Casa Luker  
Manizales Caldas

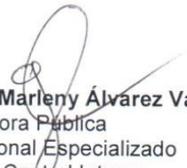
Cordial saludo

Me permito manifestarle que con el fin de fortalecer el Sistema de Control Interno de la Gobernación de Caldas, se han programado en diferentes fechas unas actividades con el personal interno. Dado lo anterior, le solicito de manera atenta estudiar la posibilidad de que su empresa nos colabore con la presencia de una de sus impulsadoras con productos propios de la marca, los cuales serán entregados en las reuniones.

Agradezco las gestiones que pueda llevar a cabo para lograr la colaboración de su empresa en estas actividades que se desarrollarán en la Gobernación de Caldas.

En espera de su respuesta.

Atentamente;



**Gloria Marleny Álvarez Vasco**  
Contadora Pública  
Profesional Especializado  
Unidad Control Interno

**ANEXO 6:** Recursos materiales para la Implementación de las Campañas.

En el siguiente cuadro se relacionan los materiales utilizados para cada una de las campañas que se realizaron de manera pedagógica y de fácil entendimiento para todos los servidores públicos. Este presupuesto se envió al Grupo de Compras y Suministros de la Gobernación de Caldas, de lo cual la mayoría de los materiales fueron entregados por la Gobernación de Caldas.

Tabla 5 Presupuesto de materiales

MATERIALES	CANTIDAD	PRECIO
Bombas medianas	400	\$ 34.000,00
Papel cilueta amarillo pliego	46	\$ 9.200,00
Papel cilueta verde pliego	90	\$ 18.000,00
Cinta de enmascarar	2	\$ 7.600,00
Cinta transparente gruesa	3	\$ 3.900,00
Silicona	8	\$ 2.400,00
Papel Iris (azul, morada, roja, rosada) pliego	4	\$ 4.400,00
Cartulina pliego	24	\$ 15.600,00
Vinilos tarro grande (litro) (amarillo, verde manzana, negro, rojo, morado, azul, rosado)	7	\$ 46.200,00
Cartón paja pliego	4	\$ 4.800,00
Colbón (litro o grande)	1	\$ 6.600,00
Marcadores permanentes (4 negros, 4 rojos)	8	\$ 11.200,00
marcadores borrables (1 negro, 1 rojo)	2	\$ 6.000,00
Pinceles (1 talla 10, 2 talla 12)	3	\$ 3.600,00
Papel contact (metro)	16	\$ 44.800,00
Papel Kraft	38	\$ 7.600,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 225.900,00</b>

**ANEXO 7:** Campaña “La Transparencia”

Por medio de esta campaña se busca promover los valores corporativos y el buen actuar de cada uno de los servidores de la Gobernación de Caldas en la prestación de servicios a los ciudadanos. Se fortalece la honestidad, la

transparencia, el compromiso y la responsabilidad de las partes en el proceso de contratación, solicitud de información y entrega de beneficios a la comunidad y a los que hacen parte de la administración central de Caldas.

A continuación se presentan algunas diapositivas expuestas en la Unidad de Control Interno y en la Unidad de Prensa para aprobación y ejecución de la propuesta planteada, y así publicar las carteleras en diferentes partes de los edificios de la Gobernación de Caldas.

Figura 7 Presentación power point campaña "la transparencia"

