

DECRETO N° 1700 DE 2015

(Octubre 23)

“Por medio del cual se adoptan los Manuales que desarrollan los Lineamientos Estratégicos de los Pilares de Gestión del Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín”

EL ALCALDE DE MEDELLÍN

En uso de las facultades constitucionales y legales, especialmente las de los artículos 315 de la Constitución Política; las Leyes 136 de 1994 modificada por la 1551 de 2012; 489 de 1998, el Decreto Municipal con fuerza de Acuerdo 883 de 2015, y los Decretos Municipales 1685 y 1686 de 2015, y

CONSIDERANDO QUE

1. El artículo 209 de la Constitución Política, establece como principios generales de la función administrativa los de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad y señala que las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado.
2. De acuerdo con la ley 489 de 1998, los entes territoriales pueden crear entidades descentralizadas para la prestación de servicios públicos, el cumplimiento de

funciones administrativas y realización actividades de gestión económica, las cuales están dotadas de personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, pero sujetas a la orientación y control del ente central-control de tutela- dirigido a constatar y asegurar que las actividades y funciones de los organismos y entidades que integran el respectivo sector administrativo se cumplan en armonía con las políticas gubernamentales, conforme la ley, los planes y programas que se adopten; además de la intervención de los representantes y delegados de la administración en sus órganos de dirección.

3. En desarrollo de los citados postulados constitucionales y legales, el Municipio de Medellín, declaró en el mes de noviembre de 2014, la sujeción de la administración municipal a un modelo de gestión administrativa-Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín-, con el fin de fortalecer el ejercicio ético, transparente y efectivo de sus entidades, homologar el actuar de las entidades descentralizadas con los objetivos, planes, programas y proyectos del gobierno municipal, mejorando la presencia administrativa en el territorio de forma articulada y coherente para obtener mayor sostenibilidad y mejor desarrollo de ciudad.

4. Mediante el Decreto con fuerza de Acuerdo 883 de 2015, expedido en virtud de las facultades pro t mpore otorgadas en el Acuerdo 01 de 2015 por el Concejo de Medellín al Alcalde, se ratificó la adopción del Modelo de gestión denominado Conglomerado Público Municipio de Medellín, definido como *"el modelo de gerencia pública adoptado en virtud de las funciones que le han sido asignadas constitucional y legalmente al Municipio de Medellín, cuyo objetivo es el direccionamiento estratégico, la coordinación y articulación de las dependencias del nivel central y descentralizado por servicios para lograr una mayor eficiencia, eficacia y aprovechamiento de sinergias en la gestión administrativa y financiera, garantizando la sostenibilidad de las entidades que lo conforman y la autonomía que les es propia"*, herramienta que *"propenderá por la generación de valor social y económico, mayor impacto en el territorio, la satisfacción de las necesidades de los habitantes y el óptimo cumplimiento de los fines estatales"*.
5. En el parágrafo del artículo 78 del Decreto 883 de 2015, se estableció que correspondía a la Administración Municipal expedir los reglamentos necesarios para la implementación, ejecución y seguimiento del Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín.
6. Mediante el Decreto 1686 del 20 de octubre de 2015, se reglamentaron y adoptaron las Instancias del Conglomerado Público Municipio de Medellín y del Sistema de Desarrollo Administrativo, estableciéndose entre otras disposiciones el Comité de Direccionamiento Estratégico como instancia responsable de coordinar, articular y orientar estratégicamente las actividades del Modelo Conglomerado; y el Comité de gestión, como instancia técnica encargada de liderar, coordinar y hacer seguimiento a la implementación de los pilares del Modelo, de acuerdo con la orientación estratégica impartida por el primero.
7. Resulta necesario adoptar los lineamientos estratégicos y demás disposiciones que posibiliten la implementación del Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín, a través de los pilares o áreas de gestión que lo sustentan, de acuerdo con los lineamientos estratégicos trazados por el Comité de

Direccionamiento Estratégico en sesión realizada el 21 de octubre de 2015, sin perjuicio de que los mismos sean ajustados con posterioridad, conforme se requiera.

DECRETA

Artículo 1. Adoptar los manuales que desarrollan los lineamientos para cada uno de los pilares de gestión del Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín, los cuales constan en documentos anexos que hacen parte integral de este Decreto, así:

- Manual de Gobierno Corporativo.
- Manual de gestión Financiera.
- Manual de Planeación y gestión.
- Manual de Direccionamiento Jurídico.
- Manual de Ambientes de Control.
- Manual de Gobernanza de las Comunicaciones.

Artículo 2. El Comité de gestión, a iniciativa del responsable del pilar, será el encargado de aprobar las actualizaciones y modificaciones no sustanciales de los manuales adoptados a través del presente decreto, estos es, aquellas que est n en armonía con las directrices y lineamientos trazadas por el Comité de Direccionamiento Estratégico.

Artículo 3. Las modificaciones no sustanciales requeridas en los manuales de los pilares de gestión del Conglomerado Público, se realizaran a través de cambios de versiones de los mismos, documentos que se anexarán al presente Decreto con las anotaciones y firmas correspondientes, sin que para el efecto se requiera acto administrativo adicional.

Artículo 4. El presente Decreto rige a partir de su publicación.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Medellín, a los veintitrés (23) días del mes de octubre del año dos mil quince (2015).

ANÍBAL GAVIRIA CORREA
Alcalde de Medellín.

SECRETARIA PRIVADA

CONGLOMERADO PÚBLICO MUNICIPIO DE MEDELLÍN

MANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

OCTUBRE 2015

Introducción

El gobierno corporativo es el sistema por el cual se relacionan los órganos de gobierno de una organización; conjugando sus intereses y expectativas e incluyendo en sus componentes la orientación, dirección y control de la entidad, a través del diseño de reglas e implementación de buenas prácticas con las que se genere valor y se establezca una mayor transparencia en la gestión. Así, el gobierno corporativo ha alcanzado gran relevancia en el ámbito global, extendiendo su aplicación a todo tipo de organizaciones, incluidas las de naturaleza pública. Este auge ha evidenciado la necesidad de los gobiernos y las entidades públicas de asumir compromisos que van más allá de las exigencias legales y ajustar sus marcos de actuación a las nuevas expectativas de transparencia, eficiencia y rendición de cuentas que tiene la comunidad.

A través de la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo se fortalecen los órganos de decisión de la organización (propietario, junta directiva y alta gerencia) y se genera un marco institucional para el establecimiento y distribución de roles, derechos y responsabilidades que permitan un mejor proceso de toma de decisiones y mayores niveles de rendición de cuentas en las administraciones públicas.

El Municipio de Medellín, en su condición de ente central –entidad de propiedad– (en adelante E.P.) de 36 entidades entre descentralizadas directas, indirectas y otras en las que tiene participación (en adelante entidades descentralizadas), ha decidido asumir el compromiso de implementar y armonizar buenas prácticas de gobierno corporativo, fortaleciendo así su rol desde la óptica de propietario, accionista o asociado, y aclarando la forma de relación, dirección y control con las entidades de las cuales es propietario o participa en su administración.

Para este propósito se ha ratificado en el Decreto 0883 de 2015, el Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín que había sido declarado en noviembre de 2014, cuyo objetivo es crear un modelo de gerencia pública para fortalecer las relaciones entre el Municipio de Medellín – nivel central– dentro del marco del control de tutela con sus entidades descentralizadas por servicios sin perjuicio de su autonomía administrativa y financiera, ejerciendo las facultades de orientación, coordinación y control para una mayor eficacia y eficiencia dirigidas hacia el servicio a la comunidad, la promoción de la prosperidad general y el desarrollo sostenible de la ciudad, siempre bajo los principios de eficiencia, eficacia, coordinación, transparencia, economía y buen gobierno.

A través de la formalización e implementación del Modelo de Conglomerado Público, se espera que:

- Se fortalezca el rol del Municipio como ente central-propietario o participe en la constitución o dirección de entidades descentralizadas.
- Se coordinen los derechos y las responsabilidades, conjuntas y particulares, de los órganos de gobierno para hacer más efectivos los procesos de toma de decisiones y de rendición de cuentas.
- Se adecue la realidad normativa del Municipio a su condición de ente central y de las entidades descentralizadas para la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo.

La mayoría de las entidades descentralizadas que están sujetas al Modelo de Conglomerado Público Municipio de Medellín desempeñan roles estratégicos en cada uno de los sectores en los que realizan sus actividades, con una presencia en la economía local o contribuyendo de manera significativa al desarrollo económico y/o social de la ciudad, transformando la calidad de vida de sus habitantes.

Con el propósito de materializar las premisas del Conglomerado Público Municipio de Medellín y lograr su efectiva implementación se desarrolla el presente *Manual de Gobierno Corporativo*, que recoge las mejores prácticas con base en estándares y buenas prácticas globales para entes públicos

El *Manual de Gobierno Corporativo* consta de un conjunto de compromisos, agrupados en tres (3) capítulos, que deben ser implementados por el Municipio en su calidad de ente central –propietario, accionista o asociado– y por las entidades descentralizadas que estén sujetas o adopten el Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín.

OBJETO DEL MANUAL

El presente manual tiene por objeto establecer los lineamientos y las condiciones generales que enmarcan el gobierno corporativo dentro del Modelo Conglomerado Público para las relaciones entre el Municipio de Medellín –ente central– y sus entidades descentralizadas.

ALCANCE DEL MANUAL

El *Manual de gobierno corporativo* aplica para los organismos y las dependencias del nivel central del Municipio de Medellín en su rol de propietario o participe de las entidades descentralizadas, así como a las entidades descentralizadas sujetas al Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín de acuerdo con lo previsto en el

artículo 74 del decreto 883 de 2015¹.

CAPÍTULO 1

PRINCIPIOS DEL MANUAL

El Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín y las prácticas contenidas en el presente manual están enmarcados en los siguientes principios, además de los previstos en la Constitución y en las leyes especiales para el cumplimiento de la función administrativa y la organización municipal:

- **Transparencia en la información:** el Municipio de Medellín y las entidades descentralizadas deberán revelar información completa y oportuna, permitiendo el conocimiento de las actuaciones y funcionamiento de la entidad a la ciudadanía y la toma informada de decisiones por parte de los órganos de dirección y el ente central con el propósito de contar con un eficiente modelo de rendición de cuentas frente a los ciudadanos. La transparencia se enmarca en el respeto por la información confidencial y privilegiada de las entidades descentralizadas y del Municipio.
- **Eficiencia:** la gestión del Municipio y sus entidades descentralizadas se caracterizará por una administración adecuada de sus recursos y por la consecución efectiva del mandato social, político y económico para la que fueron creadas. De esta forma, se espera que las Entidades descentralizadas traigan los resultados sociales o económicos para generar bienestar y mejor calidad de vida a los ciudadanos.
- **Autonomía en la gestión de las entidades descentralizadas:** el Municipio de Medellín respeta la autonomía administrativa y financiera de cada entidad descentralizadas sin embargo, sus objetivos deben estar alineados con el cumplimiento de los fines del municipio trazados en el Plan de Desarrollo Municipal y en los procesos de planeación estratégica, en el marco del Modelo Conglomerado Público.
- **Sostenibilidad:** las entidades descentralizadas deberán ser sostenibles ambiental y socialmente en el desarrollo de su objeto, y económicamente cuando su naturaleza jurídica así lo permitan.

En todos los casos, las entidades descentralizadas realizarán una gestión efectiva de sus recursos económicos y humanos buscando incrementar la inversión social y lograr un mayor impacto en el territorio.

¹ De acuerdo con el decreto 0883 de 2015 (artículo 74, alcance del Modelo; párrafo), se podrán acoger al Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín, y por tanto al presente manual, las entidades descentralizadas indirectas y aquellas entidades en las que el Municipio de Medellín tenga una participación inferior al 50 % o solo forme parte de sus Consejos o Juntas Directivas siempre que contribuyan al cumplimiento misional de la Administración Municipal, previa decisión de sus órganos de dirección.

RELACIONAMIENTO ENTRE EL MUNICIPIO DE MEDELLÍN Y SUS ENTIDADES DESCENTRALIZADAS EN EL MARCO DEL CONGLOMERADO PÚBLICO

Componente 1. Compromisos del Municipio de Medellín frente a las entidades descentralizadas

a. Respeto por la autonomía de las entidades descentralizadas

La Administración Municipal se compromete a respetar la autonomía de cada entidad descentralizada, evitando la interferencia en sus actividades administrativas y operativas, sin perjuicio de los lineamientos derivados del ejercicio del control de tutela y del direccionamiento estratégico.

El Municipio respetará la independencia de los consejos o juntas directivas. El Alcalde actuará conforme a su calidad de miembro en los órganos de dirección de las entidades descentralizadas –cuando a esto hubiere lugar– o lo harán los delegados o designados de la Administración Municipal, sin embargo, en virtud de su función direccionadora y orientadora fijará los lineamientos que deben ser considerados por sus representantes para que cumplan eficazmente con sus roles de acuerdo con las políticas y estrategias de la Administración.

El Municipio de Medellín solamente delegará funciones y asignará actividades a las entidades descentralizadas que se encuentren dentro del objeto para el que fueron creadas.

b. Respeto por los canales de comunicación establecidos para direccionar a las entidades descentralizadas.

Los principales canales de comunicación entre el Municipio y sus entidades descentralizadas son los consejos o juntas directivas y las asambleas generales de accionistas, o quien haga sus veces, como máximos órganos de dirección de las entidades descentralizadas, la dirección general o gerencia general de la correspondiente entidad, las Secretarías Vicealcaldías responsables de los sectores administrativos a los que esté adscrita o vinculada la entidad en ejercicio del control de tutela, y la Secretaría Privada en su rol de coordinadora del Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín y de apoyo administrativo y técnico del Despacho del Alcalde.

Adicionalmente, existirá una comunicación constante entre cada entidad descentralizada con las demás dependencias, organismos e instancias del Municipio de Medellín de acuerdo con las competencias que cada uno tenga asignadas.

El Conglomerado Público Municipio de Medellín tendrá una plataforma de gestión de las juntas o consejos directivos de las entidades descentralizadas como herramienta útil para optimizar el cumplimiento del rol de sus miembros y la operatividad de las mismas; servirá, además, como canal de información para el reporte oportuno de las actuaciones y decisiones, que facilite al ente central un monitoreo y conocimiento del funcionamiento de la entidad mediante el acceso a información consolidada y unificada.

c. No influir en los procesos de selección de personal o en los procesos de adquisición de bienes o servicios de las entidades descentralizadas.

El Municipio de Medellín, en cabeza del Alcalde, se compromete a no influir o participar de forma directa o indirecta en los procesos de selección de personal ni en los procesos de adquisición de bienes y servicios de las entidades descentralizadas; no obstante, señalará unos lineamientos generales y objetivos en el marco de los pilares del Conglomerado Público. Estos procesos serán definidos por cada entidad y estarán fundamentados en la meritocracia, la eficiencia y la gestión adecuada de recursos.

La Administración Municipal podrá participar únicamente cuando los nombramientos de personal o las adquisiciones de bienes y servicios deban ser aprobados por el consejo o junta directiva, y el Alcalde o sus delegados actúen como miembros de los órganos de administración, sin perjuicio de la participación derivada de su calidad de oferente en algún procedimiento contractual realizado conforme a las normas vigentes en la materia.

d. Participación activa en la promoción y adopción de prácticas de gobierno corporativo.

El Municipio de Medellín, en cabeza del Alcalde y la Secretaría Privada, promoverá, comunicará y facilitará la adopción de prácticas de gobierno corporativo en el ente central y en las entidades descentralizadas, en el marco de los principios de transparencia, eficiencia y rendición de cuentas. Además, garantizará el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en el presente manual y en el marco regulatorio aplicable a cada entidad en términos de gobierno corporativo.

e. Separación de los roles del Municipio como cliente y como propietario.

El Municipio de Medellín puede tener diferentes roles en su relación con algunas de las entidades descentralizadas, así: i) como cliente y ii) como propietario, accionista o asociado. Con el objetivo de garantizar relaciones eficientes e independientes, la Administración Municipal se compromete a separar el cumplimiento de sus funciones de la siguiente forma:

- Rol como cliente: cuando el Municipio adquiera bienes o servicios producidos o prestados por una

entidad descentralizada, ésta no deberá exonerar al primero del pago correspondiente.

- Rol como propietario o accionista: el Municipio ejercerá su rol como propietario en el marco del Modelo de Conglomerado Público Municipio de Medellín, el Decreto 0883 de 2015 y el *Manual de Gobierno Corporativo* del Conglomerado Público. El Alcalde de Medellín y la Secretaría Privada ejercerán los derechos de propiedad del Municipio con el apoyo de la Administración Municipal.

f. Informe Anual de Gobierno Corporativo Consolidado.

El Municipio de Medellín se compromete a preparar anualmente un "Informe de Gobierno Corporativo Consolidado", de cuyo contenido será responsable la Secretaría Privada. Para efectos de la elaboración del informe, el Municipio se basará en los informes individuales presentados por las entidades descentralizadas a la Secretaría Privada.

En el "Informe Anual de Gobierno Corporativo Consolidado" del Municipio de Medellín se deberá presentar el cumplimiento de las prácticas de gobierno corporativo que le correspondan al Municipio como ente central, así como una descripción de la manera en la que durante el año se dio cumplimiento a las recomendaciones de gobierno corporativo adoptadas en las entidades descentralizadas y los principales cambios producidos durante el ejercicio.

Este informe se deberá revelar en la página web del Municipio de Medellín y se deberá presentar junto con los documentos de cierre de ejercicio.

g. Información en la página web del Municipio.

La página web del Municipio de Medellín debe estar organizada de forma clara, de manera que resulte sencillo para el ciudadano acceder a la información asociada o relacionada con el gobierno corporativo del Conglomerado Público.

El Municipio de Medellín deberá mantener actualizada (anualmente) en su página web, al menos, la siguiente información:

En cuanto a su gestión como entidad de propiedad (EP):

- Identificación de las entidades descentralizadas, su lugar de actuación y domicilio social.
- Las interacciones significativas entre las diferentes líneas de la Administración Municipal y las entidades descentralizadas.
- Los mecanismos de coordinación dispuestos por

el Municipio, así como los canales y flujos de información.

- El Plan de Desarrollo Municipal y los planes estratégicos sectoriales del Municipio.

En cuanto al Modelo de Conglomerado Público Municipio de Medellín:

- Estructura de gobierno corporativo de cada entidad descentralizada:
- Las políticas de gobierno corporativo, su objetivo y principales implicaciones para las entidades descentralizadas.
- Manuales pilares de gestión.
- Código de Ética.

En cuanto a los informes de los Consejos o Juntas Directivas de las entidades descentralizadas:

- Comparativos de la asistencia a las reuniones.
- Principales temas y decisiones tomadas en los consejos o juntas directivas.
- Principales resultados de la evaluación de los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas.

Otra información relevante:

- Información financiera consolidada: estados financieros básicos (balance general y estados de pérdidas y ganancias) consolidados (incluyendo a todas las entidades descentralizadas).
- Informe Anual de Gobierno Corporativo Consolidado.

El Municipio de Medellín no deberá revelar información en la página web que tenga carácter de confidencial o restringida.

Componente 2. Obligaciones de las entidades descentralizadas frente al Municipio de Medellín

- a. **Cumplir con los indicadores de gestión financiera, operativa y social.**

Las entidades descentralizadas se comprometen con el Municipio de Medellín a realizar sus operaciones de forma eficiente, procurando el más alto desempeño posible de acuerdo con su objeto.

En este sentido, deberán cumplir con los indicadores de gestión financiera, operativa y social definidos por el Municipio de Medellín para cada una de las entidades.

Los indicadores serán de conocimiento de los consejos o juntas directivas y permitirán el establecimiento de indicadores medibles en el tiempo y la consecución de los objetivos de cada entidad.

- b. **Utilizar los mecanismos de comunicación con el Municipio de Medellín de conformidad con los conductos legalmente establecidos**

Las entidades descentralizadas se comprometen a utilizar y respetar los mecanismos de comunicación definidos por el Municipio de Medellín para el ejercicio de su rol como propietario e impartir direccionamiento estratégico a las entidades descentralizadas. A través de los mecanismos y estrategias de comunicación definidos se deberá garantizar el cumplimiento efectivo de los requerimientos de información y comunicación entre cada entidad descentralizada y el Municipio.

A continuación se presentan los principales canales de comunicación con los que cuentan las entidades descentralizadas para su relacionamiento con el Municipio de Medellín:

- Asamblea de Accionistas de la entidad descentralizada o equivalente.
- Consejo o Junta Directiva de la entidad descentralizada.
- Consejo de Gobierno Municipal.
- Comités Sectoriales de Desarrollo Administrativo.
- Comisiones Intersectoriales creadas por el Alcalde de Medellín en los términos del Decreto 0883 de 2015.
- Secretaría Vicealcaldía a la que cada entidad descentralizada esté vinculada o adscrita a través de los comités sectoriales de desarrollo administrativo y demás mecanismos de coordinación establecidos en el Decreto 0883 de 2015.
- Secretaría de Hacienda.
- Departamento Administrativo de Planeación.
- Secretaría de Evaluación y Control.
- Secretaría Privada.
- Secretaría de Comunicaciones.

- Secretaría General.

c. Actuar con transparencia, imparcialidad y rigor técnico en todos sus procesos contractuales.

Las entidades descentralizadas se comprometen a definir y aplicar procesos contractuales rigurosos que se enmarquen en los principios de la contratación, de manera que se mitigue todo tipo de injerencia política y actividades de corrupción.

El consejo o junta directiva de la entidad descentralizada tendrá conocimiento respecto de los principales compromisos que se asumen en materia de contratación, así como los procesos contractuales que se realicen en la entidad y cuya proporción sea significativa.

d. Respetar el direccionamiento ejercido desde el Municipio.

Las entidades descentralizadas se comprometen a cumplir con su objeto y respetar el direccionamiento, la coordinación y el control ejercido desde el ente central, en el marco de la Constitución Política, los acuerdos del Concejo Municipal y los decretos expedidos por el Alcalde, con el objetivo de cumplir de forma eficiente con los fines estatales y municipales y lograr que las actuaciones del ente central y las entidades descentralizadas estén ajustadas a las políticas gubernamentales y demás instrumentos de planeación estratégica.

El plan estratégico de cada entidad descentralizada deberá estar alineado con el Plan Estratégico Sectorial, el Plan de Desarrollo Municipal y los lineamientos que se impartan.

Componente 3. Derechos de propiedad del Municipio de Medellín

a. Sobre la Secretaría Privada como responsable de ejercer los derechos de propiedad del Municipio.

La Secretaría Privada será la dependencia del Municipio de Medellín responsable de articular, coordinar y hacer seguimiento a la operación del Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín y direccionar el pilar de gestión de gobierno corporativo, de la articulación de las relaciones entre el nivel central y descentralizado para el efectivo cumplimiento de las directrices estratégicas que en esta materia se definan, para lo cual deberá contar con el apoyo institucional requerido.

El ejercicio de los derechos de propiedad se realizará a través de las asambleas de accionistas o equivalentes, y, en algunos casos, directamente en los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas, de acuerdo con lo establecido en las normas aplicables a cada entidad y con los derechos que los estatutos le

otorguen como propietario.

La Secretaría Privada ejercerá su rol de forma coordinada con las Secretarías Vicealcaldías como cabezas del sector, la Secretaría de Hacienda, el Departamento Administrativo de Planeación y la Secretaría de Evaluación y Control en materia de planeación estratégica, gestión de recursos, control y seguimiento de las entidades descentralizadas

La Secretaría Privada será responsable de suministrar la información consolidada de prácticas de gobierno corporativo en el nivel descentralizado.

b. Sobre el ejercicio de los derechos de propiedad del Municipio de Medellín:

- Obtener información suficiente y relevante sobre la entidad descentralizada- Efectivos sistemas de seguimiento.

El Municipio de Medellín deberá definir e implementar sistemas de comunicación y seguimiento que le permitan conocer información respecto de la gestión de sus Entidades descentralizadas de manera oportuna e integral. Los mecanismos se deberán enfocar a la situación económica y financiera de la entidad descentralizada, sus avances en relación con las metas y los objetivos encomendados, avances en materia de gobierno corporativo e información respecto de contingencias y principales riesgos.

- Elegir y remover a los miembros de los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas

La Administración Municipal, en cabeza del Alcalde, en el ejercicio del derecho que le asiste en el nombramiento y remoción de los miembros de los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas, se compromete a considerar profesionales idóneos, que cumplan los perfiles requeridos por las entidades descentralizadas (definidos en el Decreto 0883 de 2015 y en el presente *Manual de gobierno corporativo en el capítulo de Consejos / Juntas Directivas*) para la conformación de sus órganos de dirección, de manera que se cuente con un equipo multidisciplinario acorde con las necesidades de profesionalización de la entidad, que genere valor y cumpla de manera efectiva con sus funciones como órgano colegiado.

El Alcalde de Medellín, de igual forma, se compromete a nominar miembros externos independientes en los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas, de acuerdo con los criterios de independencia y el porcentaje de miembros independientes establecidos en el *capítulo de Consejos / Juntas Directivas* de las Entidades descentralizadas, en el Decreto 0883 de 2015 y los estatutos de la entidad.

El proceso de selección de los candidatos independientes para conformar los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas considerará al menos los siguientes elementos: i) establecimiento de perfiles para los miembros; ii) búsqueda de candidatos; iii) verificación de calidades, inhabilidades e incompatibilidades de acuerdo con el marco legal; iv) presentación de la lista de candidatos al Alcalde de Medellín; y v) elección de los miembros del consejo o junta directiva. Dicha actuación será apoyada por la Secretaría Privada.

Los miembros del consejo o junta directiva saliente podrán hacer recomendaciones al Alcalde de Medellín o a los accionistas de la entidad descentralizada respecto de los perfiles requeridos para los miembros del consejo o junta directiva, de acuerdo con la naturaleza y necesidades de fortalecimiento de la entidad².

Nominar y remover a los directores, gerentes o presidentes de la Entidades descentralizadas.

El Alcalde de Medellín tiene la facultad para el nombramiento y remoción de los directores, gerentes o presidentes de las Entidades descentralizadas, de acuerdo con lo previsto en la Constitución, la ley 489 de 1998, normas especiales, acto de creación y estatutos de la respectiva entidad.

Para el nombramiento de los gerentes, directores o presidentes de las Entidades descentralizadas, el Alcalde de Medellín tomará en consideración criterios de experiencia, profesionalidad e idoneidad para la asignación de los cargos y podrá tener en cuenta las recomendaciones y perfiles que emitan los Consejos o Juntas de las Entidades descentralizadas.

Anualmente deberá hacerse una evaluación del gerente, director o presidente con participación del órgano de dirección de la entidad, cuyos resultados podrán ser tenidos en cuenta para efectos de su continuidad o remoción.

Implementar sistemas efectivos de análisis de riesgos en las entidades descentralizadas.

El Municipio de Medellín podrá definir e implementar sistemas y mecanismos que permitan identificar, medir y administrar correctamente los riesgos actuales y potenciales de las entidades descentralizadas

² El Municipio deberá propender por una renovación gradual de los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas.

El capítulo segundo desarrolla en detalle las recomendaciones de gobierno corporativo relacionadas con la conformación y operatividad de los órganos de administración de las entidades descentralizadas.

Las entidades descentralizadas deberán asumir la responsabilidad en el establecimiento e implementación de los mecanismos de administración de riesgos, de acuerdo con las orientaciones y recomendaciones emitidas por la Secretaría de Evaluación y Control del Municipio de Medellín y garantizar el envío de reportes periódicos al consejo o junta directiva en materia de riesgos.

Componente 4. Sobre la rentabilidad esperada de las entidades descentralizadas

El Municipio de Medellín, a través de la Secretaría de Hacienda y el Departamento Administrativo de Planeación, deberá formalizar los criterios para realizar una categorización de las entidades descentralizadas de acuerdo con la rentabilidad esperada de cada una de ellas, si su naturaleza jurídica y objeto así lo permiten, en términos de i) rentabilidad económica, financiera y de autosostenibilidad y ii) la rentabilidad social o de ejecución de las políticas gubernamentales.

Esta categorización deberá realizarse con la finalidad de definir los objetivos de gestión y desempeño de cada entidad descentralizada a partir de las prioridades de la Administración Municipal incluidas en el Plan de Desarrollo, que quedarán plasmadas en los planes sectoriales, planes de acción de la respectiva entidad descentralizada y demás instrumentos de planeación estratégica; y establecer mecanismos de seguimiento que garanticen un cumplimiento eficiente de los fines del Estado.

La Secretaría de Hacienda deberá definir indicadores para hacer seguimiento a los resultados esperados respecto de la rentabilidad económica de cada entidad descentralizada, determinando valores mínimos de cumplimiento de acuerdo al objeto, naturaleza jurídica y condiciones particulares de cada una.

De igual forma, el Departamento Administrativo de Planeación deberá establecer los indicadores relacionados con la rentabilidad social en términos de ejecución del Plan de Desarrollo Municipal, las políticas públicas, gubernamentales e impacto social, determinando los valores mínimos esperados de cada entidad descentralizada de acuerdo con sus particularidades. Esta información será tenida en cuenta para hacer un seguimiento riguroso al desempeño, la rentabilidad y el impacto social de cada entidad.

CAPÍTULO 2. JUNTAS DIRECTIVAS

funcionamiento de los órganos de dirección de las Entidades descentralizadas

Componente 1. Definición del rol de los Consejos o Juntas Directivas

Los consejos o juntas directivas constituyen el principal órgano de gobierno de las entidades descentralizadas;

son los responsables del direccionamiento estratégico de la entidad y los encargados de incorporar y alinear las políticas de la Administración Municipal con las de la entidad y demás grupos de interés. Para el efecto, se les han definido los siguientes cinco (5) roles:

i. Estratégico:

- Señalar los lineamientos generales a la dirección o gerencia de la entidad para que esta participe en la construcción del Plan Estratégico Sectorial (PES).
- Participar en la construcción del plan estratégico de la entidad, así como monitorear, verificar y asistir a la dirección o gerencia de la misma en su desarrollo y fortalecimiento.
- Hacer seguimiento al cumplimiento de las metas y objetivos definidos en el Plan de Desarrollo Municipal, Plan Estratégico Sectorial y el Plan Operativo respecto de la entidad.

ii. Financiero y presupuesto:

- Aprobar el presupuesto de la entidad y hacer seguimiento a su ejecución.
- Monitorear la fidelidad de los estados financieros de la entidad.
- Hacer seguimiento y verificación al cumplimiento de las metas financieras fijadas para la respectiva entidad.

iii. Riesgos:

- Identificar y monitorear los riesgos, particularmente los riesgos estratégicos que pueden afectar a la entidad descentralizada

iv. Relación con el gerente:

- **Nombramiento:** recomendar al Alcalde los perfiles idóneos para la designación del gerente o director de las entidades descentralizadas; no obstante, el Alcalde cuenta con la facultad discrecional para el nombramiento, conforme a lo previsto en la Constitución, la ley y los estatutos.
- **Evaluación:** realizar un proceso anual de evaluación de los gerentes de las entidades descentralizadas con base en la metodología y alcance definidos por el propio consejo o junta directiva
- **Remoción:** hacer recomendaciones al Alcalde

de Medellín sobre la remoción de los gerentes o directores de las entidades descentralizadas con base en los resultados obtenidos por estos en el proceso de evaluación anual; no obstante, el Alcalde tiene total discrecionalidad para la nominación y remoción, que le ha sido conferida constitucional, legal y estatutariamente.

v. Acompañamiento a la gerencia para la generación de valor:

- Supervisar el desempeño y acompañar a la gerencia en el desarrollo y fortalecimiento del Plan Estratégico de la entidad
- Supervisar el desarrollo de la alta gerencia y desarrollo directivo interno de la entidad
- Acompañar a la gerencia cuando su objeto lo permita en los planes de expansión, nuevos negocios para la generación de mayor valor social y económico de las entidades.

Además de lo anterior, los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas deberán cumplir con las funciones contenidas en la ley 489 de 1998, disposiciones especiales, acto de creación, estatutos y las previstas en el artículo 51 del Decreto 0883 de 2015.

Componente 2. Coordinación de los miembros de los Consejos o Juntas Directivas

El Municipio ha establecido unas instancias de coordinación, direccionamiento estratégico e instrumentos de planeación para los delegados y designados en los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas, que les permitan actuar y participar en la toma de decisiones en el órgano de dirección, en consonancia con los intereses de la Administración Municipal y de la entidad, consultando siempre el interés de las mismas, así:

- Comité de Direccionamiento Estratégico:** el Alcalde, en las reuniones del Consejo de Gobierno, impartirá los lineamientos de direccionamiento estratégico conforme a las políticas gubernamentales adoptadas para la Administración Municipal que deban observar en su actuación los miembros de los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas que representen al Municipio.
- Comités Sectoriales:** cada Secretario Vicealcalde deberá transmitir los lineamientos impartidos desde el Consejo de Gobierno respecto de las entidades descentralizadas de su sector, de manera que la actuación de los servidores públicos que integran los órganos de dirección de las entidades se encuentre en consonancia con los intereses definidos por la Administración

Municipal.

883 de 2015.

Componente 3. Número de miembros externos independientes

Las entidades descentralizadas que estén constituidas como establecimientos públicos, unidades administrativas especiales con personería jurídica, empresas industriales y comerciales del estado del orden municipal, salvo disposición legal o especial en contrario, contarán con consejos o juntas directivas conformados por siete (7) miembros; tres (3) de los cuales deberán ser miembros externos independientes de la Administración Municipal, tendrán periodos personales de un (1) año.

En los eventos en que exista una remoción o cambio en más de la mitad de los miembros del órgano de dirección de una entidad descentralizada de las que trata este componente, se propenderá por conservar por los menos, dos miembros independientes de los existentes, hasta la fecha de culminación del periodo para el cual fue designado, a fin de garantizar la transferencia de conocimientos y el buen funcionamiento de la entidad.

Componente 4. Perfil de los miembros independientes de los Consejos o Juntas Directivas

Los candidatos a integrar los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas deberán cumplir, al menos, los siguientes requisitos:

- Experiencia mínima de 10 años, salvo que se trate de representantes de organizaciones sociales o comunitarias.
- Reconocida reputación, prestigio profesional y buen nombre.
- No estar incurso en conflictos de intereses (competencia), inhabilidades, incompatibilidades o prohibiciones conforme a las leyes que regulan la materia.

Cada una de las entidades descentralizadas podrá complementar el perfil mínimo requerido para los miembros de su consejo o junta directiva, de acuerdo con el sector, las características y las necesidades de profesionalización del órgano de dirección de la entidad. Esto se hará con el acompañamiento de la Secretaría Privada.

Componente 5. Representación de línea administrativa

El Municipio de Medellín velará porque los miembros de los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas en la categoría de "delegados" sean servidores públicos del Municipio y cumplan con los requisitos establecidos en los artículos 49 y 50 del Decreto

Componente 6. Inducción para los nuevos miembros del Consejo o Junta Directiva

El Municipio de Medellín se compromete a que los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas cuenten con un programa formal de inducción para sus miembros que abarque al menos los siguientes temas:

i. Documentos corporativos de la entidad descentralizada:

- Acto de creación y sus reformas.
- Estatutos.
- Reglamento del consejo o junta directiva.
- Organigrama.
- Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín.
- *Manual de gobierno corporativo del Modelo Conglomerado Público.*
- Código de Ética.

ii. Documentos para el ejercicio de su rol:

- Actas de las últimas reuniones del consejo o junta directiva.
- Formatos y plantillas de reporte que debe diligenciar y entregar al Municipio (en caso de delegados y designados por el Municipio de Medellín).
- Plan anual de trabajo del consejo o junta directiva.

iii. Herramientas tecnológicas:

- Plataforma de Gestión de los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas.

Todos los miembros que se integren por primera vez al consejo o junta directiva deberán realizar la inducción una vez los hayan posesionado del cargo y dentro el primer mes de ejercicio.

Componente 7. Plataforma de Gestión de los consejos o juntas directivas

El Municipio de Medellín desarrollará y pondrá a disposición

de las entidades descentralizadas una Plataforma de Gestión de Juntas Directivas con el propósito de homologar la dinámica de los consejos o juntas directivas y sus comités a las mejores prácticas de gobierno corporativo en materia de operatividad de los órganos de dirección.

A través de la plataforma, el Municipio hará seguimiento a la gestión de los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas y recibirá información respecto del desarrollo de las reuniones; además, empoderará a aquellos y a sus comités de un procedimiento eficaz de toma de decisiones.

La plataforma constituye la principal herramienta de gestión a través de la cual tanto el Municipio de Medellín como sus entidades descentralizadas podrán implementar de manera efectiva las recomendaciones contenidas en el presente manual. En los casos que así lo amerite, se hará referencia específica al uso de la plataforma para el reporte de información al Municipio de Medellín respecto de los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas.

Componente 8. Capacitación para los delegados y designados en los consejos o juntas directivas.

El Municipio de Medellín se compromete a impartir capacitación y actualización anual a los miembros delegados y designados en consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas sobre temas que tengan relación con sus competencias como miembros de dichos órganos de dirección.

El Municipio de Medellín, a través de la Secretaría Privada o la dependencia que estime pertinente, podrá definir temas específicos sobre los procesos de capacitación, atendiendo las especificidades propias de cada entidad y los resultados del proceso de evaluación de los miembros de los consejos o juntas directivas

Componente 9. Reuniones periódicas del Consejo o Junta Directiva

Los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas deberán reunirse de forma ordinaria por lo menos seis (6) veces en el año, observando, en todo caso, lo dispuesto en sus estatutos.

Para este propósito, será competencia de los consejos o juntas directivas la aprobación de un calendario concreto de sesiones ordinarias por año, sin perjuicio de que, con carácter extraordinario, puedan reunirse cuantas veces lo consideren necesario.

La definición respecto del número de reuniones ordinarias por año deberá formalizarse a través del reglamento del Consejo o Junta Directiva, documento equivalente o sus estatutos.

Corresponderá a cada órgano de dirección reglamentar la realización de sesiones extraordinarias, así como

las condiciones para llevar a cabo las reuniones no presenciales o virtuales.

Componente 10. Información y convocatoria a las reuniones del Consejo o Junta Directiva

Los secretarios de los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas deberán enviar o poner a disposición de los miembros del órgano de dirección, con una anticipación no menor a cinco (5) días hábiles, la convocatoria y los documentos o información asociada a cada punto considerado en el orden del día de las reuniones, siempre que se trate de sesiones ordinarias y presenciales, de tal forma que se promueva la participación efectiva de los miembros y se facilite el proceso de toma de decisiones como órgano colegiado.

El envío de la información y convocatoria a las reuniones del consejo o junta directiva se deberá realizar a través de la Plataforma de Gestión de Juntas Directivas dispuesta por el Municipio de Medellín.

Componente 11. Seguimiento de la asistencia a las reuniones del Consejo o Junta Directiva

La asistencia de los miembros a las sesiones del Consejo o Junta Directiva constituye un elemento fundamental para la gobernabilidad de las entidades descentralizadas en la medida que es una manifestación más del deber de diligencia de sus miembros, además, facilita la alineación de expectativas y estrategias entre el Municipio de Medellín y la entidad.

En este sentido, se hará seguimiento a la asistencia de los miembros a las reuniones ordinarias y extraordinarias a través de la información contenida en la Plataforma de Gestión de Juntas Directivas del Municipio de Medellín y se emitirá un reporte al respecto.

En caso de inasistencia sin justa causa a tres (3) reuniones consecutivas al órgano de dirección, se podrá proponer al Alcalde de Medellín la remoción del miembro independiente para que aquel decida sobre su continuidad.

Componente 12. Definición y regulación de los deberes de los miembros de los Consejos o Juntas Directivas

Los miembros de los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas deberán cumplir con los deberes fiduciarios propios de los administradores, como órgano colegiado y como miembros individualmente considerados. Entiéndanse como deberes fiduciarios de los miembros de los órganos de dirección los siguientes:

- i. Deber de cuidado o diligencia: los miembros de los Consejos o Juntas Directivas de las Entidades descentralizadas tendrán que cumplir en el ejercicio de sus funciones con la debida diligencia de un hombre de negocios, a través del cumplimiento de los deberes definidos por la ley y la normatividad interna de las

entidades descentralizadas.

- ii. Deber de lealtad: los miembros de los Consejos o Juntas Directivas de las Entidades descentralizadas deberán obrar de buena fe en sus relaciones con la entidad y en función de los intereses de la misma, independientemente de quien los haya designado o del cargo que ostenten.
- iii. Deber de confidencialidad: los miembros de los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas estarán obligados a guardar secreto respecto de las decisiones y de la información de la entidad que tengan carácter confidencial y a las que puedan acceder en razón del ejercicio de su cargo directivo.
- iv. Deber de informarse e informar: los miembros de los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas tendrán el derecho de ser informados y el deber de informarse plenamente, documentadamente y en cualquier tiempo sobre la gestión y funcionamiento de la entidad, para un eficaz proceso de toma de decisiones.

Componente 13. Definición y regulación de los derechos de los miembros de los Consejos o Juntas Directivas

Las entidades descentralizadas deberán reconocer a los miembros de consejos o juntas directivas a través del estatuto o el reglamento del órgano los siguientes derechos:

- i. Derecho colegiado de información: consejos o juntas directivas de las podrán solicitar información relativa a los asuntos que se vayan a deliberar en las reuniones del órgano de dirección con antelación suficiente y en forma debida. La información deberá resultar útil y suficiente para el adecuado conocimiento de los temas y para el proceso de toma de decisiones.

Los miembros podrán solicitar toda la información que se considere relevante para el correcto ejercicio de las funciones de su cargo.

- ii. Derecho a contar con asesoría externa: los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas podrán solicitar la contratación de asesoría por parte de expertos externos a la entidad para el apoyo en el estudio de temas específicos o en relación con el ejercicio de su cargo.

Componente 14. Funciones del secretario de los Consejos o Juntas Directivas

Los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas deberán contar con un secretario –de acuerdo con lo establecido en el parágrafo del artículo 52 del Decreto 0883 de 2015– que cumpla, al menos, las siguientes funciones:

- Convocar a las reuniones de acuerdo con el plan anual de trabajo del consejo o junta directiva.
- Entregar oportuna, completa y debidamente la información a los miembros del consejo o junta directiva.
- Conservar la documentación de la entidad, reflejar debidamente en las actas el desarrollo de las reuniones y dar fe de los acuerdos que se produzcan en el marco de las reuniones del consejo o junta directiva.
- Velar por la legalidad formal y material de las actuaciones y decisiones del consejo o junta directiva.
- Garantizar el cumplimiento de los procedimientos y las reglas de operación del consejo o junta directiva.
- Administrar las herramientas informáticas dispuestas por el Municipio de Medellín (la Plataforma de Gestión de Juntas Directivas) para el correcto funcionamiento y operatividad de las reuniones del consejo o junta directiva, así como el reporte de información al Municipio.

Las funciones del secretario del consejo o junta directiva deberán quedar formalizadas en el reglamento del órgano de dirección o documento equivalente.

Componente 15. Evaluación de las Juntas Directivas

Los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas deberán efectuar un proceso anual de evaluación de su propia gestión, de acuerdo con lo establecido en el numeral 14 del artículo 51 del Decreto 0883 de 2015.

Para el cumplimiento de este propósito, se definirán la metodología y el alcance de la evaluación, considerando los siguientes componentes:

i. En cuanto a la metodología:

- Autoevaluación.
- Evaluación externa o con el apoyo de un facilitador externo.
- Evaluación por pares.

ii. En cuanto al alcance:

- Desempeño del consejo o junta directiva como órgano colegiado.
- Desempeño de los miembros del consejo o junta directiva individualmente considerados.

- Rol del presidente y el secretario del consejo o junta directiva.
- Desempeño y aporte de los comités de apoyo.
- Relacionamiento del consejo o junta directiva y la alta gerencia.

Corresponde al presidente del consejo o junta directiva de las entidades descentralizadas coordinar el proceso anual de evaluación e informar los resultados al órgano que preside y a la Secretaría Privada del Municipio de Medellín.

Componente 16. Evaluación de las Gerencia o Dirección

Los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas deberán efectuar un proceso anual de evaluación de la gestión de la gerencia o dirección de la entidad, de acuerdo con lo establecido en las funciones de este órgano.

Componente 17. Construcción de un reglamento del Consejo o Junta Directiva

Los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas deberán aprobar su reglamento interno de funcionamiento de acuerdo con lo establecido en el numeral 16 del artículo 51 del Decreto 0883 de 2015, que tendrá carácter vinculante.

El reglamento interno del consejo o junta directiva tendrá en cuenta al menos los siguientes criterios:

- Organización y funcionamiento del consejo o junta directiva (conformación, convocatoria a las reuniones, plan anual de trabajo, inducción y capacitaciones, etc.).
- Funciones y responsabilidades de los miembros, del presidente y del secretario.
- Deberes y derechos de sus miembros.
- Administración de conflictos de intereses.
- Creación, conformación y funcionamiento de los comités de apoyo.
- Evaluación del Consejo o Junta Directiva.

La entidad descentralizada deberá difundir el contenido del reglamento del consejo o junta directiva al Municipio de Medellín, a sus accionistas (en los casos en que el

Municipio de Medellín comparte la propiedad con otras entidades) y al público en general.

Componente 18. Creación de comités especializados

De acuerdo con el artículo 51 del Decreto 0883 de 2015, los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas podrán crear comités especializados –constituidos para actuar como órganos de estudio y apoyo–, cuya función principal es analizar en mayor detalle los asuntos encomendados, presentar recomendaciones al pleno del órgano de dirección y contribuir de manera efectiva a su proceso de toma de decisiones.

Los comités serán de carácter permanente o temporal; en cualquier caso, los deberán tener un Comité de Auditoría y Finanzas de carácter permanente.

Componente 19. Comité de Auditoría y Finanzas en las entidades descentralizadas.

Los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas deberán contar con un Comité de Auditoría y Finanzas cuyo objeto sea servirles de apoyo y asesoría en la toma de decisiones en materia de control interno, auditoría interna, gestión de riesgos, supervisión de la información financiera y ejecución de presupuesto.

Los comités de Auditoría y Finanzas deberán estar formados por tres (3) miembros con conocimientos y experiencia en temas contables, financieros, de auditoría u otras áreas afines; de manera que puedan pronunciarse respecto de los temas que son competencia del comité y entender su alcance y complejidad.

A las reuniones de los comités de Auditoría y Finanzas podrán asistir como invitados permanentes el jefe (líder) de la Oficina de Control Interno (auditoría interna), o el órgano que haga sus veces, y el servidor con competencia en los temas financieros y administrativos de la entidad.

Componente 20. Funciones del Comité de Auditoría y Finanzas

Los comités de Auditoría y Finanzas deberán asumir, al menos, las siguientes funciones:

- Conocer y evaluar el proceso de preparación, presentación y revelación de la información financiera y la ejecución presupuestal.
- Efectuar seguimiento a la metodología de gestión de riesgos.
- Evaluar el plan anual de trabajo de la Oficina de

Control Interno (auditoría interna), o el órgano que haga sus veces, y recomendar al consejo o junta directiva la decisión correspondiente.

Las funciones del Comité de Auditoría y Finanzas deberán someterse a aprobación del consejo o junta directiva y formalizarse en su reglamento interno de funcionamiento.

Componente 21. Rol del Consejo o Junta Directiva respecto de la gestión de riesgos

Los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas deberán asumir, además de las funciones establecidas en el artículo 51 del Decreto 0883 de 2015, las siguientes en materia de gestión de riesgos:

- Definir y aprobar la política de riesgos de la entidad.
- Monitorear periódicamente los principales riesgos de la entidad y la efectividad en su gestión.
- Conocer y supervisar periódicamente la metodología de gestión de los riesgos de la entidad.

Las funciones del consejo o junta directiva en materia de gestión de riesgos deberán formalizarse en su reglamento interno.

Componente 22. Reporte del Área de Auditoría Interna / Oficina de Control Interno al Consejo o Junta Directiva.

Las oficinas de Control Interno o áreas de Auditoría Interna deberán reportar y mantener informadas de manera periódica a los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas, directamente o a través del comité de auditoría y finanzas, sobre los siguientes temas:

- Los hallazgos y la efectividad de la gestión de los riesgos claves de la entidad.
- La eficacia del sistema de control interno.
- El cumplimiento de sus actividades y planes de trabajo.

Componente 23. Informe de gestión de los consejos o juntas directivas.

Se debe preparar anualmente un "Informe de Gestión de los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas Consolidado".

Dicho informe lo deberá elaborar el secretario del respectivo órgano de dirección, con base en la información contenida en la Plataforma de Gestión de Juntas Directivas

del Municipio de Medellín, además de la que obre en la entidad, y podrá servir de insumo para la elaboración del Informe Anual de Gobierno Corporativo Consolidado del Municipio de Medellín definido en el componente I del *Capítulo de Relacionamiento*.

El informe deberá presentar el cumplimiento de las prácticas de gobierno corporativo que aplican a los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas así como un resumen de su gestión que incluya al menos la siguiente información:

- Conformación del consejo o junta directiva y sus comités (cargo, perfil, fecha de inicio y calidad de los miembros).
- Datos de asistencia de las reuniones del consejo o junta directiva y sus comités –de los miembros individualmente considerados– y un comparativo respecto de años anteriores.
- Principales temas y decisiones tomadas en el marco de las reuniones del consejo o junta directiva.
- Principales temas abordados en el marco de las reuniones de los comités.
- Conflictos de intereses presentados durante el periodo por los miembros del consejo o junta directiva y sus comités, así como su proceso de administración.
- Principales resultados de la evaluación del consejo o junta directiva

CAPÍTULO 3. CONFLICTOS DE INTERÉS

El *capítulo de manejo de conflictos de interés* sirve de guía para identificar, documentar, evaluar y controlar posibles conflictos de intereses que se traduzcan en riesgos potenciales y significativos para las entidades y sus funcionarios en el desarrollo de las actividades de su objeto.

Objeto. Mediante el componente *de conflictos de interés* se establecen principios, políticas y medidas para conocer, detectar, prevenir y administrar los posibles conflictos de intereses que se puedan derivar con ocasión de la realización y desarrollo de las diversas actividades de la entidad y sus funcionarios de manera oportuna y efectiva.

Especificaciones generales:

Las disposiciones enmarcadas en el presente componente son lineamientos para los particulares que sean miembros de los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas del orden municipal que en el desarrollo de su actividad dentro del órgano de dirección de la respectiva entidad podrían encontrarse en una situación

que les reste independencia u objetividad o se vean abocados a la toma de una decisión o a alternativas de conducta en las que tienen la posibilidad de elegir entre el interés personal o el de tercera persona contra el interés de la entidad.

Este capítulo es un marco de referencia para que los actos y decisiones de los representantes del Municipio de Medellín estén encaminados a conductas que representen los intereses del mismo, pero que también propendan por generar valor en las entidades, de tal manera que se tomen decisiones desprovistas de conflictos de interés.

Concepto de conflictos de interés. Sin perjuicio de las definiciones previstas en la ley, se entenderá que el conflicto de interés se presenta cuando los miembros de los consejos o juntas directivas, directa o indirectamente, se encuentren en una situación en la que los intereses personales, privados o de terceros puedan interferir para la toma de decisiones o el cumplimiento de una función dentro de la respectiva entidad descentralizada restando objetividad e imparcialidad al proceso.

Clasificación de los conflictos de interés.

Para los efectos de este componente, los conflictos de interés se clasifican así:

Conflicto real. Existe un conflicto real cuando se presenta un dilema entre los intereses individuales o privados de la persona y sus obligaciones o actuaciones para la toma de decisiones en la entidad.

Conflicto aparente. Se refiere a la situación en que existe un interés personal que no necesariamente influiría en el miembro de junta o consejo directivo, pero que podría dar lugar a que se considere que puede afectar el cumplimiento de sus deberes.

Conflicto potencial. Alude al caso hipotético o presunto en el que se tiene un interés privado que puede convertirse en un conflicto de interés en el futuro dado que, eventualmente, una decisión que deba tomar puede afectar distintamente unas y otras .

A su vez, los conflictos de interés reales se clasifican en:

- **Permanentes.** Son aquellos en los que las circunstancias que les dan origen perduran en el tiempo dentro de un lapso razonable.
- **Coyunturales.** Son aquellos que se presentan con ocasión de una situación o actos aislados, de manera particular, sin relación con otros casos anteriores. En general, no tienen vocación de permanencia en el tiempo.

ADMINISTRACIÓN DE UN CONFLICTO DE INTERÉS.

Los miembros de los consejos o juntas directivas deben actuar con diligencia y lealtad hacia las entidades dentro del marco de los valores, principios, prácticas y declaraciones enunciadas en el presente *Manual de gobierno corporativo* y deberán abstenerse de intervenir directa o indirectamente en las decisiones o conductas respecto de las cuales exista o pueda existir conflicto de intereses de acuerdo con la definición anterior:

De presentarse un conflicto de interés real, el miembro del órgano de dirección deberá:

1. Suspender toda actuación e intervención directa o indirecta en las actividades, deliberaciones o decisiones que tengan relación con el conflicto real o presunto e informar oportunamente a los demás miembros, bien sea directamente o a través de la Secretaría General o quien haga sus veces.
2. El consejo o junta directiva decidirá sobre la efectiva existencia o no del conflicto, para lo que el implicado, si es del caso, se abstendrá de deliberar y votar.
3. De lo anterior se dejará constancia en las actas del consejo o junta directiva. En el evento en que se presente el conflicto de intereses y con ocasión del mismo no pueda formarse quórum, los impedimentos deberán ser tramitados ante la asamblea general de accionistas si hubiese, o ante la respectiva cabeza del sector, de acuerdo con las disposiciones legales y estatutarias en la materia.

DISPOSICIONES FINALES

CUMPLIMIENTO

El *Manual de Gobierno Corporativo* se suscribe en el marco del Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín y su cumplimiento es de carácter vinculante para el Municipio y las entidades descentralizadas sujetas al mismo en los términos previstos en el artículo 74 del decreto 883 de 2015 y lo establecido en el presente documento.

Este manual podrá ser adoptado por aquellas entidades descentralizadas en las que el Municipio no tenga participación mayoritaria, conforme lo decidan sus respectivos órganos de dirección.

DIVULGACIÓN

El *Manual de Gobierno Corporativo* y las modificaciones que se realicen, serán ampliamente divulgados en la Administración Municipal, en cada una de las entidades descentralizadas y a las partes interesadas.

**SECRETARIA DE COMUNICACIONES
CONGLOMERADO PÚBLICO MUNICIPIO DE MEDELLÍN
MANUAL GOBERNANZA DE LAS COMUNICACIONES
OCTUBRE 2015**

TABLA DE CONTENIDO

| Contenido | |
|-----------|---|
| 1. | DIRECCIONAMIENTO 79 |
| 1.1 | OBJETIVO 79 |
| 1.2 | ALCANCE 79 |
| 1.2.1 | Temáticas 80 |
| 1.2.2 | Entidades 80 |
| 1.3 | FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES 80 |
| 1.4 | CONTEXTO DEL PILAR 81 |
| 2 | MONITOREO 84 |
| 2.1 | REUNIONES 84 |
| 2.2 | INFORMES 84 |
| 2.3 | POLÍTICAS 84 |
| 2.4 | PARTES INVOLUCRADAS 91 |
| 2.5 | NORMATIVIDAD 91 |
| 3 | EVALUACIÓN 95 |
| 3.1 | METRICAS 95 |
| 3.2 | AUDITORÍA 95 |
| 3.3 | REVISIÓN 95 |
| 3.4 | PLANES DE MEJORAMIENTO 95 |

DESARROLLO

1. DIRECCIONAMIENTO

En la proyección de la gobernanza de las comunicaciones del Conglomerado Público constituido en el Decreto 0883 de 2015, se establece que corresponde a la Secretaría de Comunicaciones formalizar una Política de Comunicación que apoye la construcción de una visión compartida del ente central Municipio de Medellín y sus entidades descentralizadas, como instituciones ya constituidas y autónomas que conforman el Conglomerado.

Este pilar define los presupuestos filosóficos, las políticas y las estrategias que deben orientar los procesos de comunicación política, informativa, corporativa, organizacional y de movilización, en forma transversal a la acción articulada y en apoyo a los propósitos de los pilares de gobierno corporativo, gestión financiera, planeación y gestión, direccionamiento jurídico, y ambientes de control, con el propósito de hacer pública la gestión de gobierno, tanto en el nivel central como en los entes descentralizados.

Por tratarse de una gerencia pública, en la cual el ente central Municipio de Medellín es líder o matriz, la Secretaría de Comunicaciones traza las políticas de Comunicación y gobierna con visión compartida entre las entidades que lo componen.

Lo anterior expresa que toda política, proceso y acción de cada una de las entidades, sea la central o las descentralizadas, se debe regir según las orientaciones de la Secretaría de Comunicaciones y los pilares del Conglomerado Público, los cuales pretenden:

- Generar sinergias.
- Sostenibilidad de las instituciones y la ciudad en el largo plazo.
- Maximizar la generación de valor económico y social.
- Articular los procesos y estructuras para la toma de decisiones.
- Fortalecer los controles para enfrentar los diferentes riesgos.
- Administrar los conflictos de interés y la autorregulación.

- Facilitar el cumplimiento normativo.
- Mejorar e implementar, en conjunto, buenas prácticas de gestión y sostenibilidad.
- Aumentar la competitividad.
- Generar confianza de la ciudadanía en sus instituciones, a partir de la entrega oportuna de información y la implementación de una comunicación de doble vía con la comunidad.

1.1 OBJETIVO

Definir las políticas, las estrategias y los procesos de comunicación en los ámbitos informativo, corporativo, organizacional y de movilización, los cuales regirán las acciones comunicativas en las entidades y dependencias del conglomerado público, coadyuvando al ejercicio de gobierno y la gestión pública, bajo los principios de transparencia, unidad, oportunidad y veracidad que genere una relación de confianza con la ciudadanía y en articulación con los propósitos de los demás pilares de gestión.

1.2 ALCANCE

- Los lineamientos filosóficos y los postulados conceptuales que caracterizan la gestión de gobierno en su relación con los ciudadanos y que orientan los contenidos de comunicación generados por las entidades y dependencias que conforman el Conglomerado Público.
- Las políticas que formalizan y regulan los procesos de comunicación en los ámbitos informativo, corporativo, organizacional y de movilización.
- Las estrategias de comunicación que, de acuerdo con cada uno de los ámbitos de comunicación, se requieran para cumplir con los fines de la gestión de gobierno y cumpliendo con los principios de transparencia, unidad, oportunidad y veracidad.
- El direccionamiento de la ejecución de las acciones de comunicación emprendidas por las entidades y dependencias del Conglomerado Público, de acuerdo con los programas y proyectos que cada uno de ellos tenga establecidos, orientados a dar cuenta de la gestión del gobernante.

1.2.1 Temáticas

| | |
|---|--|
| Comunicación Informativa: | Gestión de la información, rendición de cuentas, gestión de medios propios, gestión de la reputación. |
| Comunicación Corporativa: | Identidad y marca, protocolo, relaciones públicas, proyección institucional, relacionamiento. |
| Comunicación Organizacional: | Gestión de la comunicación interna del Conglomerado, gestión de la comunicación interna de las entidades y dependencias. |
| Comunicación para la movilización ciudadana: | Campañas ciudadanas, comunicación comunitaria, eventos y la participación ciudadana. |

1.2.2 Entidades

Este pilar tiene competencia transversal para definir la filosofía, las políticas, las estrategias y el alcance de la comunicación institucional en todas las entidades descentralizadas, secretarías, departamentos administrativos, gerencias, agencias y establecimientos públicos, así como cualquier otro tipo de ente territorial que se cree en necesidad de la gestión de gobierno y que haga parte del conglomerado público Municipio de Medellín.

Igualmente establecerá las directrices y procedimientos, en relación con entidades privadas cuando estas hagan parte de alianzas público privadas u otra figura de gestión conjunta, caso en el cual se pondrá a consideración de la Junta o Consejo Directivo según sea el caso.

la entidad por los ciudadanos en general y define las estrategias y acción para hacer más positiva dicha percepción, así como evitar los riesgos reputacionales asociados.

Responsabilidades

- Asesorar, liderar y hacer seguimiento de la implementación del pilar de Gobernanza de las Comunicaciones conforme a los lineamientos del modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín.
- Coordinar con las unidades de comunicación de las entidades descentralizadas la gestión de las políticas de comunicación, correspondientes a sus respectivos sectores.
- Coordinar con el Comité de Comunicaciones la formulación de la política de comunicaciones que formaliza y regula la gestión de las comunicaciones del Conglomerado en sus ámbitos política y pública, corporativa, organizacional y de movilización.
- Asesorar a los consejos y comités superiores de la Administración Municipal en la planeación, diseño, ejecución y evaluación de las acciones estratégicas de comunicación que requieran para el cumplimiento de los propósitos establecidos.
- Formular y orientar la ejecución del presupuesto requerido para el desarrollo de las políticas, estrategias, planes, programas, proyectos y acciones que requiera la gestión de la comunicación en el Conglomerado.
- Establecer criterios de evaluación y seguimiento permanente a la política, a las estrategias y las acciones de comunicación que de ellas se deriven para tomar las medidas requeridas en ajuste, modificación y fortalecimiento que permitan la mejora continua del proceso y la gobernanza de comunicaciones.
- Direccionar y asesorar el desarrollo de las acciones de comunicación que requiere el Conglomerado Público en los ámbitos de comunicación establecidos así:
 - **Comunicación Informativa:** Encargada del desarrollo de la estrategia de divulgación de la

1.3 FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES

La Secretaría de Comunicaciones tendrá como función, en coordinación con el Comité de Comunicaciones, asesorar al gobernante en la toma de decisiones estratégicas que orientarán la gobernanza de la comunicación política y pública, corporativa, organizacional y de movilización, requerida para dar cuenta de la gestión de la Administración Municipal desarrollada a través de las dependencias y entes descentralizados que conforman el Conglomerado Público del Municipio de Medellín.

Esta función estará enmarcada en los criterios de:

- **Identidad:** entendida como el conjunto de rasgos propios que definen la institución Municipio de Medellín, que se manifiesta en las diversas secretarías y entes descentralizados, y son percibidos por la ciudadanía.
- **Proyección institucional:** donde se planean, gestionan y ejecutan acciones comunicacionales que posibilitan la relación Municipio (nivel central y descentralizado) con la comunidad.
- **Imagen y gestión de la reputación:** que mediante la utilización de instrumentos de medición, identifica la manera como es percibida

gestión municipal a través de los canales y medios propios (existentes y que sea necesario generar) así como los canales públicos, los medios masivos privados, los medios digitales y virtuales, los medios alternativos y los medios comunitarios, con el propósito de llegar a los entornos locales, regionales, nacionales e internacionales según sea necesario.

- **Comunicación Corporativa:** Encargada del desarrollo de la estrategia de relacionamiento con los públicos estratégicos (de acuerdo con el mapa de públicos desarrollado) a través de acciones relacionadas con identidad y marca corporativa, relaciones públicas y protocolo.
- **Comunicación Organizacional:** Encargada del desarrollo de las estrategias de comunicación orientadas a mantener el adecuado flujo de información relacionado con el quehacer de las entidades y dependencias que conforman el Conglomerado Público.
- **Comunicación para la movilización ciudadana:** Encargada del desarrollo de las estrategias de comunicación orientadas a promover la participación calificada en los programas, proyectos y procesos de la administración, buscando el fortalecimiento de las redes ciudadanas y la participación comunitaria en procesos de formación y cultura ciudadana.
- Coadyuvar con las vicealcaldías y secretarías en la coordinación de las funciones de gobierno que implican tareas transversales de las diferentes unidades administrativas del sector central.
- Establecer los mecanismos de seguimiento y control necesarios para verificar el cumplimiento de la filosofía, las políticas, las estrategias y demás directrices que en materia de comunicaciones sean emitidas para las entidades que conforman el Conglomerado Público.
- Señalar las acciones requeridas para garantizar la mejora continua de los procesos de comunicaciones y determinar las acciones que posibiliten la modernización, actualización y fortalecimiento de éstos a fin de estar a la vanguardia en esta materia en el Conglomerado con respecto a su entorno interno y externo.
- Establecer los criterios para que los procesos de comunicaciones se ajusten a los sistemas de gestión de calidad tanto del nivel interno de la Alcaldía de Medellín como aquellos que para el Conglomerado Público decida adoptar.
- Establecer las alianzas público privadas que para el fortalecimiento de las acciones de comunicación del Conglomerado se consideren necesarias.

Autoridades

Para el cumplimiento de las funciones del pilar de la gobernanza de las comunicaciones se establecen como criterios de autoridad para la definición de la filosofía, las políticas y las estrategias de comunicación, el Alcalde, el Comité de Comunicaciones y el Secretario de Comunicaciones.

Como criterio consultivo y para la adecuada articulación institucional del Conglomerado, se tendrán como referencia las recomendaciones, requerimientos y observaciones generadas por los gerentes de entes descentralizados, secretaríos y directores de las entidades que lo conforman, a fin de garantizar el cumplimiento de los propósitos de comunicación.

En la concepción, desarrollo de estrategias y ejecución, para el nivel central, el Secretario se apoyará en su equipo asesor y personal administrativo.

Todo proceso de contratación de personal relacionado con el área de las comunicaciones de las dependencias del nivel central, será orientado y definido por la Secretaría de Comunicaciones.

En el caso de los entes descentralizados, los jefes de comunicaciones de éstos se encargarán de atender las directrices emitidas por el Secretario de Comunicaciones y las desarrollará con los respectivos equipos internos de cada entidad. Igualmente en el caso de las entidades que hacen parte del Comité de Comunicaciones, las directrices serán emitidas por éste mismo Comité.

1.4 CONTEXTO DEL PILAR

Mantener un flujo constante de comunicación con los ciudadanos hace parte del ejercicio cotidiano que toda entidad pública debe realizar con el fin de que su gestión sea no solamente visible, sino transparente y de cara a la comunidad.

Así mismo, el mantener informada a la comunidad acerca de la gestión que se adelanta y la utilización de los dineros públicos, favorece la gobernabilidad y facilita la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación, acorde con lo establecido en el art. 2 de la Constitución Nacional que establece los fines del Estado.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario recordar que toda entidad pública se debe a la comunidad. Su responsabilidad está en trabajar para brindar mejores condiciones de vida a los ciudadanos, apoyar los procesos de gobernabilidad, en un marco de justicia, equidad, inclusión y seguridad, para propiciar el progreso de sus localidades, lo cual obliga a que su actuar sea siempre transparente y público.

La comunicación pública va más allá de la gestión

de la información y los medios. Coloca los temas de interés ciudadano dentro de la agenda de quienes elaboran políticas en todos los sectores y a todos los niveles de forma tal que garanticen herramientas de gestión sostenida y concertada para el bienestar de las comunidades.

En consideración a lo anterior, la comunicación política y pública es un proceso transversal a la gestión pública en su estructura organizacional y constituye pilar del Conglomerado Público Municipio de Medellín, que busca dar cumplimiento al principio constitucional de publicidad y a la figura de la rendición de cuentas a la sociedad, con la finalidad de fortalecer lo público como vocación y razón de ser del Estado Social de Derecho.

Para ello se establece un modelo basados en cuatro ejes:

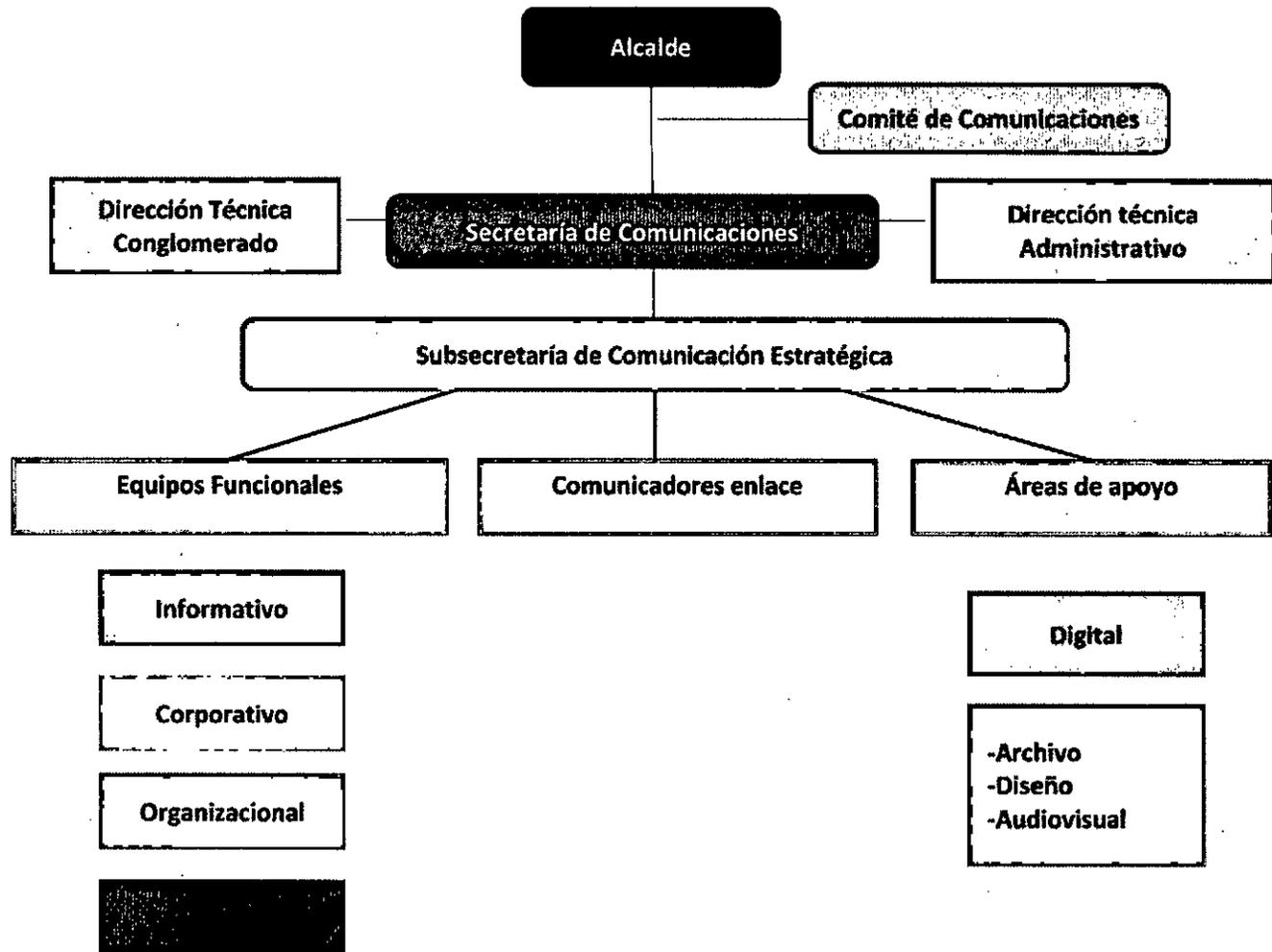
- **Comunicación informativa:** busca garantizar que las entidades se expresen frente a la sociedad y le comuniquen su gestión de manera clara, transparente, oportuna, suficiente y veraz, mediante una Política de Comunicación Informativa, y acciones como agenda Informativa, relación con los medios, rendición pública de cuentas - contacto ciudadano-; monitoreo de medios, fortalecer el criterio editorial de los medios, generación de contenido para medios propios, entre otros.
- **Comunicación organizacional:** este campo de

actuación de la comunicación busca garantizar la organicidad y coherencia de la información institucional sobre y en las entidades que hacen parte del conglomerado, desde el punto de vista de la adecuada articulación de principios y acciones para lograr el propósito misional. (programas de calidad y transparencia, relación con nivel directivo, gestión de medios internos, plan interno de comunicación).

- **Comunicación Corporativa:** busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las entidades que conforman el Conglomerado Público con los públicos estratégicos y grupos de interés, mediante intervenciones en áreas relacionadas con las relaciones públicas, acciones de identidad y marca; y protocolo, de modo que se mantenga una estrecha relación de éstos y la Administración Municipal, fortaleciendo la gobernabilidad y propiciando las alianzas público privadas.
- **Comunicación para la Movilización Ciudadana:** Genera escenarios de relacionamiento y encuentro para promover la participación ciudadana de forma cualificada, civilista y autónoma en los programas, proyectos y actividades que desarrolle el Conglomerado. Para ello se aprovechan recursos pedagógicos, encuentros, campañas, gestión de redes ciudadanas, promoción del ciber-activismo, eventos de ciudad, así como el fortalecimiento de medios alternativos y comunitarios, unidos a acciones de rendición de cuentas a la sociedad, entre otros.

1.4.1 ESTRUCTURA

Secretaría de Comunicaciones



Para garantizar la Gobernanza de las Comunicaciones como pilar del Conglomerado Público Municipio de Medellín, se propone una estructura organizacional que tiene los siguientes elementos:

1. Alcalde de Medellín, como máxima instancia del conglomerado.
2. Secretaría de Comunicaciones que posee una Subsecretaría de Comunicación Estratégica, un Director Técnico de Comunicaciones del Conglomerado, encargado de hacer el relacionamiento con las diversas entidades y articular las acciones, cuatro equipos funcionales encargados de construir los manuales y las estrategias generales (Comunicación Informativa, Comunicación Corporativa, Comunicación Organizacional y Comunicación para la Movilización). Incluye, además, un grupo de Comunicadores Enlace, asignados de manera sectorial por vicealcaldías y secretarías, quienes son los responsables de asesorar las estrategias y planes de comunicaciones y hacer seguimiento y control al cumplimiento de políticas y directrices. Esta estructura recibe el apoyo del equipo técnico administrativo que se encarga de la gestión

operativa y contractual de la Secretaría.

3. Comité de Comunicaciones, orientado por el Alcalde de Medellín y conformado por Secretaría de Comunicaciones (Secretario y subsecretario), Secretaría Privada (como coordinador del conglomerado), Grupo Empresarial EPM (Vicepresidente de Comunicaciones, en representación de las entidades descentralizadas), ACI (Internacionalización), Telemedellín (canal institucional del Municipio) y un asesor externo de comunicaciones del Despacho del Alcalde.

En este comité, además de formular la filosofía, la política y las estrategias de comunicación, se harán los análisis de contexto y situacionales, así como las valoraciones de riesgo, se tomarán decisiones en torno al manejo de crisis, y se determinarán las acciones comunicacionales especiales que con respecto al Conglomerado y al ejercicio de gobierno sea necesario desarrollar en el marco de los ámbitos de comunicación informativa, corporativa, organizacional y de movilización ciudadana.

2**MONITOREO**

Para el efectivo monitoreo y control de las comunicaciones se establecen las siguientes competencias:

- La Secretaría de Comunicaciones tendrá bajo su responsabilidad, en primera instancia, establecer los mecanismos de seguimiento y control necesarios para verificar el cumplimiento de la filosofía, las políticas, las estrategias y demás directrices que en materia de comunicaciones sean emitidas para el Conglomerado Público.
- Los análisis de contexto y situacionales, así como las valoraciones de riesgo, serán competencia del Comité de Comunicaciones en sus reuniones periódicas.
- Este análisis será complementado con el monitoreo y seguimiento efectuado por los Coordinadores Estratégicos, concebido como un grupo de profesionales especializados de la Secretaría de Comunicaciones, asignados a las diferentes vicealcaldías. Así mismo apoyarán el monitoreo de las políticas, estrategias y directrices, en coordinación con los equipos de comunicaciones específicos de las dependencias.
- Por su parte, las Direcciones Técnicas se encargan del desarrollo de las políticas, la elaboración de los manuales y de asesorar la ejecución de las estrategias generales para el conglomerado, para cada una de las áreas de la comunicación definidas en la estructura.

2.1 REUNIONES

El Comité de Comunicaciones se reunirá de manera ordinaria cada semana y de carácter extraordinario cuando sea convocado por el Secretario de Comunicaciones.

Cada semana se reúne el grupo primario de comunicaciones de la Secretaría, integrado por Secretario, Subsecretario y Directores.

Cada semana se reúnen los integrantes de cada equipo estratégico de comunicación (informativa, organizacional, movilización y corporativo)

Cada semana se reúne el grupo de comunicaciones sectorial, por vicealcaldía, liderado por el Coordinador Estratégico correspondiente.

2.2 INFORMES

- Actas de reuniones.
- Informes semanales de avance en la ejecución de los planes de comunicaciones.

- Informe semanal, con consolidados mensuales, semestrales y anuales de los diferentes monitoreos cuantitativos y cualitativos de medios.
- Informes de acciones implementadas en el Sistema de Calidad.

2.3 POLÍTICAS

La comunicación en el Conglomerado Público Municipio de Medellín tendrá un carácter estratégico y estará orientada a la construcción de identidad institucional, al fortalecimiento organizacional, a la proyección institucional, a la gestión de la reputación y a la movilización ciudadana para generar legitimidad, presencia y reconocimiento del Municipio de Medellín y sus entidades descentralizadas en beneficio de la ciudadanía, mediante la apertura, la interlocución y la visibilidad en sus relaciones con los diversos públicos, conforme con los parámetros que establezcan las instancias rectoras de las comunicaciones y el Plan Estratégico de Comunicaciones de la Administración Central, respetando la autonomía de cada entidad para la atención, respuesta y relación con la ciudadanía.

La comunicación con los diversos públicos se hará en el marco del entendimiento de la administración pública como un servicio a la ciudadanía, en el ejercicio de los principios de publicidad y transparencia que deben tener la gestión pública y en atención al derecho ciudadano de estar informado.

La comunicación estará caracterizada por la construcción de sentido de pertenencia y el establecimiento de relaciones de diálogo y colaboración entre los servidores públicos, en la promoción del talento humano y la cooperación institucional de las entidades que conforman el Conglomerado, basada en los principios de transparencia, eficacia y eficiencia.

TEMÁTICAS Y ORIENTACIONES**Política de Comunicación Organizacional**

El Pilar de Comunicaciones del Conglomerado Público Municipio de Medellín define un aparte de Comunicación Organizacional, que tiene como objetivo principal crear relaciones de construcción de sentido y con pertenencia hacia la filosofía y pilares del Conglomerado Público.

Para implementar esta Política de Comunicación, el Municipio de Medellín, basado en el Plan de Desarrollo de cada cuatrienio y en el modelo estratégico, debe:

- Establecer un sistema de interrelaciones y entendimientos entre sus actores internos (de nivel central y entes descentralizados), buscando el beneficio del Conglomerado Público.
- Definir las estrategias de desarrollo y manejo de los diferentes medios de información interna, así como orientar el fortalecimiento de la cultura y los

valores institucionales, a fin de optimizar el clima organizacional del Conglomerado y la calidad de sus servicios.

- Orientar la política de comunicación organizacional para que se fomente el desarrollo humano e institucional, de cara a los servidores del nivel central y de los entes descentralizados, acorde con la filosofía del Conglomerado Público.

La comunicación organizacional es la llamada a garantizar la coherencia en la actuación de los servidores públicos con respecto a la misión institucional, a fortalecer su sentido de pertenencia y el establecimiento de relaciones de diálogo y colaboración para alcanzar las metas y atender los cambios que la ciudad demande, mediante la implementación del plan de comunicación organizacional desde tres pilares básicos:

- **Capital Humano:** Se debe fomentar el desarrollo humano de los servidores de cada una de las entidades y estimular el sentido de pertenencia mediante el acercamiento entre la administración y los servidores.
- **Recursos:** La gestión de los recursos humanos (público interno de las entidades) y material (plataforma de medios internos).
- **Conocimiento:** El flujo permanente de conocimiento, información y comunicación sobre el Plan de Desarrollo, para generar empatía del público interno hacia el norte del Conglomerado.

Lineamientos Política Comunicación Organizacional

Lineamiento 1: Adoptar y replicar las políticas de Conglomerado en el interior del ente central y de los entes descentralizados.

- Adoptar el marco estratégico del Conglomerado Público.
- Difundir y promover la interiorización del Plan de Desarrollo, la visión, misión, objetivos institucionales y los principios de la gestión pública entre los servidores del Conglomerado Público.
- Replicar las políticas del Conglomerado Público a todos los públicos internos.
- Orientar y asesorar la aplicación de las políticas de comunicación interna del Conglomerado Público.
- Fomentar la filosofía, principios y prácticas de comunicación interna del Conglomerado Público.

Lineamiento 2: Establecer los ejes transversales de comunicación organizacional según los parámetros de comunicación estratégica de la Secretaría de

Comunicaciones frente al Conglomerado Público.

- Definir los ejes para el cumplimiento de políticas transversales de comunicación organizacional.
- Establecer el tratamiento de comunicación organizacional del Conglomerado.
- Oficializar el manual de comunicación organizacional para el Conglomerado Público.
- Crear un comité conjunto del ente central y las entidades descentralizadas.

Lineamiento 3: Instaurar el procedimiento del Sistema Interno de Gestión de la Calidad para la comunicación organizacional del Conglomerado.

- Identificar y definir las acciones propias y misionales que se realizan en comunicación organizacional.
- Definir el procedimiento o paso a paso de la comunicación organizacional, para garantizar la cohesión de los servidores en torno al Conglomerado.
- Elaborar los instructivos que se requieran, según el procedimiento elaborado con base en los ejes transversales de comunicación organizacional.
- Fijar la aplicación del ciclo PHVA.

Lineamiento 4: Garantizar el flujo de información entre los servidores de las entidades que integran el Conglomerado Público.

- Conservar la autonomía en la administración de los medios por parte de cada una de las entidades del Conglomerado Público.
- Desarrollar canales entre las entidades del Conglomerado Público, para la divulgación de temas estratégicos.
- Garantizar espacios en los medios de comunicación interna de cada entidad, para la divulgación de la información definida en el Comité de Comunicación Organizacional del Conglomerado.
- Desarrollar y administrar los medios de comunicación interna propios del ente central.
- Acompañar y orientar la definición y aplicación de campañas comunicacional institucionales.
- Asistir el desarrollo de campañas institucionales con el propósito de difundir y promover mensajes de carácter estratégico entre los servidores.

Lineamiento 5: Apoyar el desarrollo de la cultura organizacional, el clima laboral y la gestión del cambio direccionada por parte de la Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía, entre los servidores de las entidades que integran el Conglomerado Público.

- Acompañar el plan anual de comunicación propio de la Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía, con el fin de reforzar aspectos de cultura organizacional, clima laboral y gestión de cambio, entre otros.
- Desarrollar campañas institucionales dirigidas a los servidores del Conglomerado Público para ilustrarlos y motivarlos en tema de cultura, clima y cambio organizacional.
- Difundir a través de medios internos los valores y principios del Conglomerado Público para fortalecer la ética y cultura corporativa.
- Fortalecer los mecanismos y espacios de comunicación al interior del Conglomerado Público con el fin de retroalimentar el ejercicio de la transparencia y el buen gobierno.
- Mejorar los sistemas de información y comunicación organizacional en la Administración Municipal (Intranet, boletín interno, página web, carteleras, etc.).
- Socializar el proceso de mejoramiento continuo de los servidores y el reconocimiento al buen desempeño.

Mecanismos para Comunicación Organizacional

- 1- **Comité de Comunicaciones:** presidido por el Alcalde con participación de Secretario de Comunicaciones. (Se desprende de la política general de comunicaciones)
- 2- **Comité de Secretaría Comunicaciones:** participa el Secretario de Comunicaciones, Subsecretario de Comunicaciones Estratégicas y los Directores Técnicos que cada grupo funcional de la Secretaría. Este comité se realizará dos veces al mes, según la programación establecida anualmente, en el mismo se definirán las actuaciones de tipo estratégico para el área de comunicación organizacional que se desprendan desde la reunión con el Despacho.
- 3- **Comité Directivo Gestión Humana:** Intervienen en este comité el Secretario de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía y sus subsecretarios; asiste por parte de la Secretaría de Comunicaciones el Director Técnico de Comunicación Organizacional. Este Comité se realizará una vez al mes, según programación establecida en cronograma anual.
- 4- **Reunión Equipo Comunicación Organizacional:** participan el Director Técnico de Comunicación Organizacional y los integrantes del equipo de

Comunicación Organizacional adscritos a la Secretaría de Comunicaciones, se realizará mensualmente de acuerdo con cronograma anual. En esta reunión se hará revisión del plan operativo de comunicaciones y seguimiento a plan estratégico de comunicación organizacional.

Política de Comunicación Informativa

El Pilar de Comunicaciones del Conglomerado Público Municipio de Medellín define un aparte de comunicación informativa, que tiene como objetivo principal fortalecer el proceso de divulgación e información de los hechos, logros y acciones del Municipio de Medellín y sus entes descentralizados, que permita establecer una relación de confianza con la ciudadanía y resolver las demandas informativas de los medios de comunicación locales, nacionales o internacionales.

Para implementar esta Política de Comunicación, el Municipio de Medellín debe:

- Mantener a la ciudadanía debidamente informada sobre la labor de las entidades que conforman el Conglomerado Público, a través de medios propios o externos, en un ejercicio permanente de rendición de cuentas sobre las principales acciones, logros e inversiones que se realizan en cumplimiento del Plan de Desarrollo.
- Promover una agenda informativa del Conglomerado y generar contenidos informativos que capten el interés de los periodistas y de los medios de comunicación, bajo diferentes estrategias de relacionamiento.
- Desarrollar estrategias de comunicación 2.0 y 3.0 para lograr posicionamiento e interacción con ciudadanos, medios de comunicación, líderes de opinión y otros gobiernos, que fortalezcan al Conglomerado Público.

Objetivo

Orientar la Política de Comunicación Informativa del Conglomerado Público Municipio de Medellín, mediante la articulación de estrategias que posibiliten fortalecer la imagen institucional y mantener informada a la ciudadanía sobre la gestión de las entidades que lo conforman.

Lineamientos Política Comunicación Informativa

Lineamiento 1: La Alcaldía de Medellín y sus entidades descentralizadas respetan profundamente el derecho a la información que consagra la Constitución Nacional y tienen como una obligación la difusión pública y masiva de su actuar.

- Adoptar y replicar las políticas de Conglomerado en materia de comunicación informativa.
- Suministrar a la ciudadanía información clara, oportuna

y suficiente de la gestión del nivel central y demás entidades que conforman el Conglomerado Público.

- Fomentar la filosofía, principios y prácticas de Comunicación Informativa del Conglomerado Público.
- Orientar y asesorar la aplicación de las Políticas de Comunicación Informativa del Conglomerado Público.
- Diseñar estrategias de comunicación informativa para el Conglomerado Público.

Lineamiento 2: Todo el quehacer administrativo de la Alcaldía de Medellín y sus entidades descentralizadas es público.

- Definir los ejes para el cumplimiento de políticas transversales de comunicación informativa.
- Acompañar a los diferentes sectores del Conglomerado en la planeación, diseño, ejecución y evaluación de estrategias de comunicación informativa.
- Oficializar los manuales de comunicación informativa para el Conglomerado Público, que definen vocerías, canales y estilo del manejo de la información.
- Promover la adopción de un discurso institucional único por parte de los voceros oficiales de las entidades que conforman el Conglomerado Público.

Lineamiento 3: El Conglomerado Público no tiene favoritismos ni privilegia medios de comunicación. Todos los periodistas tienen el mismo acceso a la fuente oficial y reciben la información que emite la Administración. No existen temas vedados pero sí canales y voceros oficiales.

- Asesorar las acciones de prensa del Municipio de Medellín y sus entidades descentralizadas y las relaciones con los medios de comunicación.
- Generar protocolos de atención y respuesta a medios de comunicación.
- Elaborar los instructivos que se requieran, según el procedimiento elaborado con base en los ejes transversales de comunicación informativa.
- Definir una estrategia de relacionamiento con los medios locales y nacionales de comunicación, con enfoque pedagógico, buscando acuerdos que permitan satisfacer las necesidades informativas de ambos.

Lineamiento 4: Instaurar el procedimiento del Sistema Interno de Gestión de la Calidad para la comunicación informativa del Conglomerado.

Identificar y definir las acciones propias y misionales que

se realizan en comunicación informativa.

- Definir el procedimiento o paso a paso de la comunicación informativa, para garantizar la coherencia en la gerencia de la información.
- Elaborar los instructivos que se requieran, según el procedimiento elaborado con base en los ejes transversales de comunicación informativa.
- Fijar la aplicación del ciclo PHVA.

Mecanismos para Comunicación Informativa

- 1- **Comité de Comunicaciones:** presidido por el Alcalde con participación de Secretario de Comunicaciones. (Se desprende de la política general de comunicaciones)
- 2- **Comité de Secretaría Comunicaciones:** participa el Secretario de Comunicaciones, Subsecretario de Comunicaciones Estratégicas y los Directores Técnicos que cada grupo funcional de la Secretaría. Este comité se realizará dos veces al mes, según la programación establecida anualmente, en el mismo se definirán las actuaciones de tipo estratégico para las diversas áreas.
- 3- **Comité estratégico:** participan el Subsecretario de comunicación Estratégica, el director de Comunicación Informativa, el director de Comunicación Corporativa y los coordinadores estratégicos adscritos a la Secretaría de Comunicaciones, se realizará semanalmente. En esta reunión se construirá la agenda informativa, se hará revisión del plan estratégico de comunicación informativa, se generarán alertas y definirán acciones informativas y de relacionamiento con medios de comunicación.

Medición

Para realizar el seguimiento y el análisis estratégico de la información emitida por las agencias de noticias y los diferentes medios de comunicación en relación con la gestión del Conglomerado, se cuenta con un modelo de medición que arroja indicadores precisos sobre la gestión realizada:

- **Registro de envío de productos informativos**

Registro detallado de qué tipo de información se envía y cuál dependencia generó la información.

- **Registro de envío de información por correo electrónico**

Permite conocer cuál información tuvo más impacto, quién la recibió, leyó y busco información adicional al tema.

• Monitoreo de medios

Información confiable y verificable sobre la valoración que se le da a la información que emiten la Alcaldía de Medellín y sus entes descentralizados que es publicada en medios de comunicación y cálculo económico del *free press* generado.

• Google Analytics y medición en redes sociales

Establece el crecimiento y la interacción de la presencia institucional en redes sociales, aciertos y oportunidades de mejoramiento.

Política de Comunicación Corporativa

El Pilar de Comunicaciones del Conglomerado Público Municipio de Medellín define un aparte de comunicación corporativa que tiene como objetivo, mediante el adecuado uso de las prácticas de relacionamiento social y de las herramientas de comunicación digital, apoyar el desarrollo de la gestión administrativa en el Conglomerado Público Municipio de Medellín, para fortalecer la imagen y cercanía del Alcalde y su equipo de trabajo con los públicos de interés, logrando una sinergia que permita potenciar el crecimiento integral de la ciudad.

El protocolo es una actividad que reviste importancia fundamental en el sector público. Su principal objetivo es aportar al fortalecimiento de la imagen positiva que con su gestión de gobierno transmiten el Alcalde y los directivos del Conglomerado ante sus diferentes públicos.

El Decreto 883 de 2015, en su Artículo 90, asigna su direccionamiento a la Secretaría de Comunicaciones en el numeral 4: "Dirigir el manejo de las relaciones públicas y de protocolo con las diferentes dependencias del nivel central y coordinarlo con las entidades descentralizadas".

Para implementar esta política, la Administración Municipal debe:

- Fortalecer el acompañamiento al Alcalde como cabeza de gobierno, y a su equipo directivo del nivel central y descentralizado, para potenciar el trabajo conjunto y mostrar un grupo sólido y cohesionado ante la ciudadanía y una institucionalidad fuerte que avanza con decisión hacia el logro de los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo.
- Evidenciar que la Administración Municipal está integrada por servidores cercanos, que escuchan y atienden las necesidades de cada ciudadano, para generar confianza en el gobierno.
- Adelantar las acciones necesarias para mantener en los más altos niveles el índice de favorabilidad e imagen positiva de la ciudadanía hacia la gestión del gobierno municipal.

- Realizar las gestiones requeridas para fortalecer en la ciudadanía la confianza hacia sus instituciones y en especial hacia la Administración Municipal.
- Ejecutar estrategias que generan cercanía del Alcalde y su Administración con la ciudadanía.

Objetivo

Generar momentos de verdad memorables en todas las actividades de relacionamiento, para que los diferentes públicos fortalezcan su confianza en la Administración, como institución líder que orienta el accionar de las diversas entidades municipales para el desarrollo de la ciudad.

Lineamientos Política Comunicación Corporativa

Lineamiento 1: El Protocolo y Ceremonial del Conglomerado Público Municipio de Medellín se acoge al Decreto 770 de 1982 expedido por la Presidencia de la República de Colombia, el cual da lineamientos sobre sus funciones básicas. Adicionalmente, se establecen procedimientos basados en normas internacionales y los objetivos de la Administración Municipal.

- Coordinar con las secretarías de despacho y entidades del Conglomerado la oportunidad adecuada para la realización de eventos, con el objetivo de fortalecer su impacto y trascendencia.
- Realizar asesorías integrales a las Secretarías de Despacho y las entidades adscritas al Conglomerado Público Municipio de Medellín, en lo relacionado con conceptualización, organización y protocolo de los eventos propios, para que generen recordación general y sean memorables para los asistentes.
- Velar por el cumplimiento de las normas protocolarias en los eventos públicos que realiza el Conglomerado, consignadas en el Manual de Protocolo y Eventos y el Manual de Caracterización de Eventos.
- Coordinar con las áreas de comunicaciones de las Secretarías de Despacho y entidades del Conglomerado Público Municipio de Medellín, los procedimientos adecuados en cuanto a visitas de inspección al sitio del evento y generación de los documentos necesarios para información de las personas y entidades vinculadas al proceso, incluyendo los voceros oficiales.
- Articular y dar trámite a los requerimientos de las entidades adscritas al Conglomerado para la imposición de condecoraciones o distinciones especiales contempladas oficialmente por el Despacho del Alcalde.

Lineamiento 2: Las relaciones públicas del Conglomerado están orientadas a dinamizar, fortalecer y potenciar el relacionamiento de las entidades adscritas y el nivel

central con todos los públicos de interés, en los ámbitos local, nacional e internacional.

- Definir lineamientos para el manejo del riesgo de la reputación del Conglomerado y el nivel central y las medidas a tomar cuando éstos eventualmente se concreten.
- Establecer las políticas de relacionamiento para directivos del Conglomerado y del nivel central, aplicables en su gestión local, nacional e internacional.
- Coordinar con las instituciones responsables, la atención adecuada para visitas diplomáticas e internacionales que reciba la Administración Municipal y las entidades del Conglomerado.
- Establecer y revisar periódicamente el mapa de públicos para el relacionamiento del Conglomerado, acorde con los intereses de cada entidad adscrita y del nivel central.
- Llevar un registro detallado de las postulaciones a premios nacionales e internacionales que se realicen para los programas o proyectos de las entidades adscritas al Conglomerado y el nivel central, así como de los que les sean concedidos.
- Asesorar a las directivas del Conglomerado Público Municipio de Medellín en lo relacionado con su asistencia a eventos de terceros.

Lineamiento 3: el Conglomerado Público tendrá una unidad de mensaje para sus diferentes públicos, el cual se deberá reflejar en el discurso de sus voceros y en los textos autorizados para las diferentes publicaciones propias o ajenas.

- Establecer los lineamientos para unificación de mensajes claves y tipología de contenidos para los diferentes productos editoriales del Conglomerado.
- Realizar recomendaciones a los directivos del Conglomerado y secretarios de despacho, sobre la integralidad de su discurso público como voceros, acorde con las directrices del Plan de Desarrollo Municipal y las recomendaciones del Alcalde.
- Recibir y conservar las presentaciones realizadas por voceros del Conglomerado en eventos internacionales, así como las memorias digitales de los mismos.
- Revisar y validar los discursos, editoriales, guiones para videos y demás textos que propongan las entidades del Conglomerado Público y el nivel central para ser publicados o grabados por el Alcalde.
- Tramitar los mensajes especiales de relacionamiento solicitados por las entidades del Conglomerado con firma del Alcalde.

- Coordinar con las áreas de comunicaciones o relaciones públicas de las entidades adscritas al Conglomerado y el nivel central, la gestión y actualización de bases de datos de públicos de interés.

Mecanismos para Comunicación Corporativa

1. **Comité de Relaciones Públicas y Protocolo:** Participan la Secretaría de Comunicaciones, la Secretaría Privada y los integrantes del área de Protocolo y Relaciones Públicas. Se reúne semanalmente para revisar la ejecución de las estrategias, definir acciones relevantes y socializar directrices del Alcalde para el área.

Medición

La Dirección de Relaciones Corporativas realizará la documentación digital de todos sus procesos, la cual incluirá para cada área los siguientes registros:

- **Registro de actividades de Protocolo**

Relación de asesorías integrales brindadas, eventos en los que se realizó el acompañamiento, gestión de condecoraciones y las demás relacionadas con sus funciones.

- **Registro de actividades de Relaciones Públicas**

Relación de atención a visitas recibidas de personalidades nacionales e internacionales, asistencia del Alcalde o su delegado a eventos de terceros, postulación a premios nacionales e internacionales o recepción de los mismos.

- **Registro de actividades de Unidad de Mensaje**

Relación de discursos, editoriales y demás textos redactados o revisados con destino al Alcalde; relación de presentaciones y memorias en eventos nacionales o internacionales, referencia de las actualizaciones a las bases de datos.

Política de Comunicación para la Movilización Ciudadana

El Pilar de Comunicaciones del Conglomerado Público Municipio de Medellín define un aparte de Comunicación para la Movilización Ciudadana, que tiene como objetivo plantear estrategias comunicativas que faciliten la democratización de las estructuras de la comunicación, promover la participación ciudadana y fortalecer la relación ciudadanía-Estado a nivel municipal.

En esta intencionalidad cobran vital importancia las redes de comunicación ciudadana y de los medios de comunicación alternativos, comunitarios, independientes y ciudadanos como la construcción y puesta en marca de la

Política Pública de Medios de Comunicación.

Para implementar esta Política de Comunicación para la movilización ciudadana, el Municipio de Medellín debe:

- Generar procesos pedagógicos sobre los temas de sociedad participante y comunicación pública.
- Propiciar espacios y actividades que reconozcan la labor comunicacional y permitan fortalecer la relación Alcaldía – Medios comunitarios, alternativos, independientes y ciudadanos.
- Movilizar a la ciudadanía sobre ideas claves del Conglomerado Público Municipio de Medellín.
- Fortalecer la relación ciudadanía – Estado a partir de estrategias de cercanía y relacionamiento.

Objetivo

Orientar la Política de Comunicación para la movilización ciudadana del Conglomerado Público Municipio de Medellín, mediante la articulación de estrategias que faciliten los procesos de movilización, orientados al respeto por la pluralidad, la opinión, la diversidad y la identidad, con el fin de aportar a la construcción colectiva de un proyecto de ciudad y de generar legitimidad, presencia y conocimiento de la gestión pública, en la perspectiva de derechos ciudadanos, mediante la apertura, la interlocución y la visibilidad en sus relaciones con los públicos internos y externos.

Lineamientos Política Comunicación para la Movilización Ciudadana

Lineamiento 1: Diseñar, ejecutar y evaluar estrategias que mejoren el relacionamiento Conglomerado Público - procesos de comunicación comunitaria del Municipio de Medellín.

- Acompañar a los diferentes sectores del Conglomerado en la planeación, diseño, ejecución y evaluación de estrategias con los procesos de comunicación comunitaria.
- Articular a los diferentes sectores del Conglomerado para fortalecer las estrategias que desde comunicación para la movilización ciudadana se desarrollen en torno a los procesos de comunicación comunitaria.
- Acompañar los procesos de concertación e identificación de necesidades comunicacionales dentro del Programa de Planeación Local y Presupuesto Participativo de las diferentes comunas y corregimientos del Municipio de Medellín.
- Asesoría y acompañamiento a la realización de los medios de comunicación alternativos y comunitarios

que llevan un proceso y han sido priorizados por las comunidades del Programa de Planeación Local y Presupuesto Participativo de las diferentes comunas y corregimientos del Municipio de Medellín.

- Conocimiento del proceso de comunicaciones en el territorio (actualización permanente del inventario de medios alternativos, comunitarios independientes y ciudadanos).
- Conversación permanente y fortalecimiento de las redes de comunicación comunitaria existentes en las diferentes comunas y corregimientos del Municipio de Medellín en las cuales participan los diferentes medios y actores que inciden en los procesos de comunicación en el territorio.
- Formación de los medios de comunicación comunitarios y alternativos de la ciudad mediante un plan de capacitación con base en las necesidades identificadas.
- Reconocimiento a la labor del periodismo comunitario a través del Premio de Periodismo Comunitario y el Encuentro Nacional de periodismo Comunitario.

Lineamiento 2: Adoptar y replicar la Política Pública de Medios alternativos, independientes comunitarios y ciudadanos de Medellín con los diferentes sectores del Conglomerado.

- Mantener un proceso abierto de diálogo social para la implementación de la Política Pública.
- Según lo reglamentado por el Acuerdo 73 de 2013 donde se definen los lineamientos para la creación de la Política Pública, ejercer como Secretaría Técnica de la Política Pública de Medios alternativos, independientes, comunitarios y ciudadanos de Medellín.
- Realizar acompañamiento permanente a la ejecución de la Política Pública de medios y ser canal permanente de interacción con la mesa articuladora de la misma.
- Dar lineamientos estratégicos para el trabajo desde el Conglomerado con los medios de comunicación alternativos, comunitarios, independientes y ciudadanos de Medellín.
- Socializar con los diferentes sectores del Conglomerado las líneas estratégicas de la Política Pública de Medios y desarrollar acciones que generen acercamiento entre los medios alternativos, comunitarios, independientes y ciudadanos de Medellín y el conglomerado con el fin de generar alianzas estratégicas para fortalecer los procesos de movilización ciudadana.

Lineamiento 3: Desde el componente de movilización fortalecer la relación ciudadanía – Estado a partir de

estrategias de cercanía y relacionamiento.

- Cercanía: Acercamiento del Gobierno a la ciudadanía, a través de activaciones en territorio.
- Multiplicación del discurso: con la búsqueda de reeditores, aplicación de metodología para bajar la información y el acompañamiento y ejecución de eventos de movilización e integración ciudadana.
- Generar manuales para dar los lineamientos a los sectores del Conglomerado para fortalecer la relación ciudadanía – Estado.

Lineamiento 4: Desarrollo de campañas institucionales para hacer efectivo los procesos de comunicación del Conglomerado.

- Validar en el Comité de Campaña, presidido por la Secretaría de Comunicaciones la realización y ejecución de campañas institucionales, teniendo en cuenta las necesidades de Conglomerado en el interior del sector central y de los entes descentralizados.
- Orientar y asesorar la aplicación de las políticas de utilización de imagen y marca en la producción y desarrollo de las campañas institucionales para el Conglomerado del sector central y de los entes descentralizados.
- Realización y actualización de manuales que permitan la estandarización de los mensajes institucionales según el Plan de Desarrollo y las políticas de comunicaciones para la elaboración de campañas.

Medición

- **Medios comunitarios priorizados por las comunidades**

Indicador: Cantidad recursos priorizados por la comunidad/ Cantidad recursos ejecutados.

- **Fortalecimiento a medios de comunicación comunitaria.**

Indicador: No. capacitaciones desarrolladas / No. de asistentes a las capacitaciones.

- **Redes de comunicación alternativas y comunitarios en las diferentes comunas y corregimientos de la ciudad.**

Indicador: Redes de comunicación alternativas y comunitarios instauradas en la ciudad / Redes de comunicación alternativas y comunitarios con capacidad instalada y empoderamiento en sus territorios.

- **Propiciar espacios y actividades que reconozcan la labor del periodismo comunitario y permitan fortalecer la relación Alcaldía – Medios Comunitarios y Alternativos**

Indicador: No. De medios que participen en el Encuentro Nacional de Periodismo Comunitario y Concurso de Periodismo Comunitario.

- **Campañas**

Indicador: # de campañas planeadas / # de campañas desarrolladas.

Indicador: Campañas desarrolladas / % de población beneficiada con las campañas.

2.4 PARTES INVOLUCRADAS

Todas las entidades descentralizadas, secretarías, departamentos administrativos, gerencias, agencias y establecimiento público, así como cualquier otro tipo de ente territorial que se cree en necesidad de la gestión de gobierno y que haga parte del Conglomerado Público Municipio de Medellín.

2.5 NORMATIVIDAD

Al igual que otras actividades que adelantan las entidades públicas, las acciones de comunicación deben estar enmarcadas en la aplicación y el cumplimiento de la normatividad existente. Todas ellas deben estar orientadas a los propósitos de gobernabilidad, rendición de cuentas, la transparencia y participación.

En este sentido en Colombia están contemplados los siguientes derechos de acceso a la información:

- Derecho a la información y libertad de expresión
- Derecho de petición
- Derecho de petición de informaciones
- Derecho de formulación de consultas
- Derecho de acceso a documentos públicos y archivos
- Derecho a la información sobre datos personales
- Derecho a información sobre bienes y servicios
- Derecho de la oposición a la información
- Derecho de la prensa y medios de comunicación
- Derecho de acceso a información de identificación y

- censos electorales
- Derecho de acceso a información sobre servicios públicos
- Derecho de petición de la población reclusa
- Derecho de acceso a la información por parte de veedurías
- Derecho de petición y publicidad sobre decisiones ambientales

Normograma:

| NORMAS EXTERNAS | | |
|---|----------------------------|--|
| RELACIONADAS CON LA GESTIÓN PÚBLICA Y LOS ENTES TERRITORIALES | | |
| TIPO DE DOCUMENTO | FECHA DE EXPEDICIÓN | ASUNTO |
| Constitución Política de Colombia | 1991 | <p>Título I. Artículo 2: Fines del estado y de sus autoridades. Título II. De los Derechos, las Garantías y los Deberes. Capítulo I. De los Derechos Fundamentales. Artículo 16: Todas las personas tienen derecho al libre desarrollo de su personalidad sin más limitaciones que las que le imponen los derechos de los demás y el orden jurídico.</p> <p><u>Artículo 20. Inciso primero: Libertad de expresión y derechos de información. Artículo 74: Todas las personas tienen derecho a acceder a los documentos públicos salvo los casos que establezca la ley.</u></p> <p>Título XI. De la organización territorial. Capítulo III. Del régimen Municipal. Artículo 311: Al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del estado, le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes.</p> |
| Ley 489 | 1998 | <p>Artículo 3°. Ratifica la exigencia del principio de publicidad en la administración pública como un elemento adicional.</p> <p>Capítulo VII. Artículo 32: Democratización de la administración pública: Todas las entidades y organismos de la administración pública tienen la obligación de desarrollar su gestión acorde con los principios de democracia participativa y democratización de la gestión pública.</p> |
| Decreto 3622 | 2005 | <p>Por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo y se reglamenta el capítulo cuarto de la Ley 489 de 1998 en lo referente al Sistema de Desarrollo Administrativo</p> |
| Decreto 2170 | 2002 | <p>Por el cual se reglamenta la Ley 80 de 1993, se modifica el Decreto 855 de 1994 y se dictan otras disposiciones en aplicación a la Ley 527 de 1999.</p> |
| Decreto 1599 | 2005 | <p>Por medio del cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano "MECI 1000:2005, el cual determina las generalidades y la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno en las entidades agentes obligados conforme al artículo 5° de la Ley 87 de 1993.</p> |
| Convenio para el Programa de Fortalecimiento de la Transparencia y la Rendición de Cuentas en Colombia, auspiciado por la USAID | 2005-2006 | <p>El convenio establece implementar el Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para entidades del estado -MCPOI.</p> |

| RENDICIÓN DE CUENTAS | | |
|------------------------------|---------------------|---|
| NORMAS EXTERNAS | | |
| TIPO DE DOCUMENTO | FECHA DE EXPEDICIÓN | ASUNTO |
| Constitución Política | 1991 | <p>ARTÍCULO 3: La soberanía reside exclusivamente en el pueblo, del cual emana el poder público. El pueblo la ejerce en forma directa o por medio de sus representantes, en los términos que la Constitución establece.</p> <p>ARTÍCULO 6: Los particulares sólo son responsables ante las autoridades por infringir la Constitución y las leyes. Los servidores públicos lo son por la misma causa y por omisión o exlimitación en el ejercicio de sus funciones.</p> <p>ARTÍCULO 20. Inciso primero: Libertad de expresión y derechos de información</p> <p>ARTÍCULO 40: Todo ciudadano tiene derecho a participar en la conformación, ejercicio y control del poder político. Para hacer efectivo este derecho puede: Revocar el mandato de los elegidos en los casos y en la forma que establecen la Constitución y la ley.</p> <p>ARTÍCULO 74: Todas las personas tienen derecho a acceder a los documentos públicos salvo los casos que establezca la ley.</p> <p>ARTÍCULO 117: El Ministerio Público y la Contraloría General de la República son órganos de control.</p> <p>ARTÍCULO 267: El control fiscal es una función pública que ejercerá la Contraloría General de la República, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación.</p> |
| Ley 42 | 1993. | Sobre la organización del control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen. Artículos 36 a 41, 46 |
| Ley 80 | 1993. | Por la cual se expide el Estatuto de Contratación de la Administración Pública. Artículo 66 |
| Ley 734 | 2002. | Por la cual se expide el Código Disciplinario Único. Artículo 3 |
| Ley 489 | 1998. | <p>Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades de orden nacional</p> <p>Artículo 3°. Ratifica la exigencia del principio de publicidad en la administración pública como un elemento adicional.</p> <p>Capítulo VII. Artículo 32: Democratización de la administración pública: Todas las entidades y organismos de la administración pública tienen la obligación de desarrollar su gestión acorde con los principios de democracia participativa y democratización de la gestión pública.</p> <p>Numerales 15 y 16 del artículo 189 de la constitución política y se dictan otras disposiciones. artículos 22, 23, 33, 34</p> |
| Ley 190 | 1995. | Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el objeto de erradicar la corrupción administrativa. |
| Decreto 3622 | 2005 | Capítulo II, Artículo 7, numeral d): La moralización y transparencia en la administración pública. Se orienta a la formación de valores de responsabilidad y vocación de servicio que garanticen el interés general en la administración de lo público y se promueva la publicidad de las actuaciones de los servidores públicos; así mismo, se orienta a la prevención de conductas corruptas y a la identificación de áreas susceptibles de corrupción |
| Decreto 1599 | 2005 | Por medio del cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano "MECI 1000:2005, el cual determina las generalidades y la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno en las entidades agentes obligados conforme al artículo 5° de la Ley 87 de 1993. |
| Decreto 2170 | 2002 | Por el cual se reglamenta la Ley 80 de 1993, se modifica el Decreto 855 de 1994 y se dictan otras disposiciones en aplicación a la Ley 527 de 1999. |
| Directiva Presidencial N° 12 | 2002. | Lucha contra la corrupción en la contratación estatal. Todo |

| | | |
|---------------------------|--------------------|--|
| Resolución Orgánica 05544 | 2003 | Contraloría General de la República. Por la cual se reglamenta la rendición de cuenta, su revisión y se unifica la información que se presenta a la Contraloría General de la República. Todo |
| Resolución 048 | Febrero 4 de 2004. | Contaduría General de la Nación. Por la cual se dictan disposiciones relacionadas con el Control Interno Contable. Todo |
| Ley 87 | 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. |
| Ley 166 | 1994 | Por la cual se deroga el artículo 202 de la Ley 136 de 1994 y el Decreto-ley 1678 de 1994 y se fijan las apropiaciones presupuestales para las personerías y contralorías distritales y municipales. |
| Ley 330 | 1996 | Por la cual se desarrolla el artículo 308 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones relativas a las Contralorías Departamentales. |
| Ley 678 | 2001 | Por medio del cual se reglamenta la determinación de responsabilidad patrimonial de los agentes del estado a través de ejercicio de la acción de repetición o de llamamiento en garantía con fines de repetición |
| Ley 412 | 1997 | Por la cual se aprueba la Convención Interamericana contra la corrupción, suscrita en Caracas el 28 de marzo de 1996 |
| Ley 819 | 2003 | Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones. |
| Ley 951 | 2005 | Por la cual se crea el acta de informe de gestión |
| Ley 821 | 2003 | Por la cual se modifica el artículo 49 de la Ley 617 de 2000. Prohibiciones relativas a cónyuges, compañeros permanentes y parientes de los Gobernadores, Diputados, Alcaldes Municipales y Distritales, Concejales Municipales y Distritales y miembros de Juntas Administradoras Locales municipales y distritales. |
| Ley 190 | 2005 | Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones con el objeto de erradicar la corrupción administrativa. |
| Ley 901 | 2004 | Por medio de la cual se proroga la vigencia de la Ley 716 de 2001 (Por la cual se expiden normas para el saneamiento de la información contable en el sector público y se dictan disposiciones en materia tributaria y otras disposiciones), prorrogada y modificada por la Ley 863 de 2003 y se modifican algunas de sus disposiciones. |
| Ley 964 | 2005 | Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos captados del público que se efectúen mediante valores y se dictan otras disposiciones |

| COMUNICACIÓN INFORMATIVA | | |
|--------------------------|---------------------|---|
| NORMAS EXTERNAS | | |
| TIPO DE DOCUMENTO | FECHA DE EXPEDICIÓN | ASUNTO |
| Constitución Política | 1991 | Título I. Artículo 2: Fines del estado y de sus autoridades. Título II. De los Derechos, las Garantías y los Deberes. Capítulo I. De los Derechos Fundamentales. Artículo 16: Todas las personas tienen derecho al libre desarrollo de su personalidad sin más limitaciones que las que le imponen los derechos de los demás y el orden jurídico. Artículo 20. Inciso primero: Libertad de expresión y derechos de información. Artículo 74: Todas las personas tienen derecho a acceder a los documentos públicos salvo los casos que establezca la ley. Título XI. De la organización territorial. Capítulo III. Del régimen Municipal. Artículo 311: Al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del estado, le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes. Artículos 15, 23, 78, 268, 270, 272, 274, 277, 284 |

| COMUNICACIÓN INFORMATIVA | | |
|------------------------------|---------------------|---|
| NORMAS EXTERNAS | | |
| TIPO DE DOCUMENTO | FECHA DE EXPEDICIÓN | ASUNTO |
| Ley 80 | 1993. | Por la cual se expide el Estatuto de Contratación de la Administración Pública. Artículo 66 |
| Ley 734 | 2002. | Por la cual se expide el Código Disciplinario Único. Artículo 3 |
| Ley 489 | 1998. | Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades de orden nacional Artículo 3°. Ratifica la exigencia del principio de publicidad en la administración pública como un elemento adicional. Capítulo VII. Artículo 32: Democratización de la administración pública: Todas las entidades y organismos de la administración pública tienen la obligación de desarrollar su gestión acorde con los principios de democracia participativa y democratización de la gestión pública. Numerales 15 y 16 del artículo 189 de la constitución política y se dictan otras disposiciones. artículos 22, 23, 33, 34 |
| Ley 190 | 1995. | Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el objeto de erradicar la corrupción administrativa. |
| Decreto 3622 | 2005 | Capítulo II, Artículo 7, numeral d): La moralización y transparencia en la administración pública. Se orienta a la formación de valores de responsabilidad y vocación de servicio que garanticen el interés general en la administración de lo público y se promueva la publicidad de las actuaciones de los servidores públicos; así mismo, se orienta a la prevención de conductas corruptas y a la identificación de áreas susceptibles de corrupción |
| Decreto 1599 | 2005 | Por medio del cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano "MECI 1000:2005, el cual determina las generalidades y la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno en las entidades agentes obligados conforme al artículo 5° de la Ley 87 de 1993. |
| Decreto 2170 | 2002 | Por el cual se reglamenta la Ley 80 de 1993, se modifica el Decreto 855 de 1994 y se dictan otras disposiciones en aplicación a la Ley 527 de 1999. |
| Directiva Presidencial N° 12 | 2002. | Lucha contra la corrupción en la contratación estatal. Todo |
| Resolución Orgánica 05544 | 2003 | Contraloría General de la República. Por la cual se reglamenta la rendición de cuenta, su revisión y se unifica la información que se presenta a la Contraloría General de la República. |
| Resolución 048 | Febrero 4 de 2004. | Contaduría General de la Nación. Por la cual se dictan disposiciones relacionadas con el Control Interno Contable. Todo |

3 EVALUACIÓN

3.1 METRICAS

El pilar establecerá los indicadores, que permitan medir el desempeño de sus objetivos y funciones específicas

3.2 AUDITORÍA

- Auditoría interna de la Secretaría de Comunicaciones
- Auditoría interna de calidad
- Auditoría externa de calidad

3.3 REVISIÓN

Se analizarán los resultados de las auditorías, así como los informes que entreguen los diversos procesos del pilar, con el fin de detectar fallas u oportunidades de mejora.

3.4 PLANES DE MEJORAMIENTO

Se realizarán planes de mejoramiento a partir de los resultados de las revisiones, con el fin de corregir las deficiencias que pudieran encontrarse y perfeccionar el desarrollo del pilar.

SECRETARÍA DE HACIENDA
CONGLOMERADO PÚBLICO MUNICIPIO DE MEDELLÍN
MANUAL GESTIÓN FINANCIERA

OCTUBRE 2015

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

| | | |
|-------|--|-----|
| 1 | DIRECCIONAMIENTO | 97 |
| 1.1 | OBJETIVO GENERAL | 97 |
| 1.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 97 |
| 1.3 | ALCANCE | 97 |
| 1.3.1 | Temáticas | 97 |
| 1.3.2 | Entidades | 97 |
| 1.4 | FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES | 97 |
| 1.5 | CONTEXTO DEL PILAR | 97 |
| 2 | MONITOREO | 97 |
| 2.1 | REUNIONES | 97 |
| 2.2 | INFORMES | 98 |
| 2.3 | POLÍTICAS | 98 |
| 2.4 | PARTES INVOLUCRADAS | 101 |
| 2.5 | NORMATIVIDAD | 101 |
| 3 | EVALUACIÓN | 101 |
| 3.1 | METRICAS | 101 |
| 3.2 | AUDITORÍA | 101 |
| 3.3 | REVISIÓN | 101 |
| 3.4 | PLANES DE MEJORAMIENTO | 101 |

DESARROLLO

1 DIRECCIONAMIENTO

1.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer políticas y procedimientos aplicables a las entidades que conforman el conglomerado público, que reúnen los requisitos para la elaboración de los estados financieros consolidados del Municipio de Medellín.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer los requisitos para que una entidad sea incluida en el proceso de consolidación de información contable.
- Definir lineamientos para el proceso de unificación de políticas contables y reporte de información para el proceso de consolidación.

1.3 ALCANCE

El presente manual les será aplicable a las dependencias y servidores que hacen parte del nivel central del Municipio de Medellín y a las entidades descentralizadas sujetas al Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín, que reúnen los requisitos para hacer parte del proceso de consolidación, en los términos del artículo 74 del Decreto Municipal 883 de 2015.

1.3.1 Temáticas

- Consolidación de estados financieros

1.3.2 Entidades

El presente manual les será aplicable a las entidades que cumplen los requisitos para participar en el proceso de consolidación según la siguiente definición y requisitos.

Entidades consolidables: Se entiende por entidad consolidable la unidad mínima productora de información contable que se caracteriza por ser una unidad jurídica, administrativa y/o económica, que controla recursos públicos; la propiedad pública o parte de ella que le permite controlar o ejercer influencia importante; y que, por estas características, debe realizar una gestión eficiente; sujeta a diversas formas de control y a rendir cuentas sobre el uso de los recursos y el mantenimiento del patrimonio público.

Para el proceso de consolidación de estados financieros del Municipio de Medellín las entidades consolidables son las entidades adscritas y vinculadas directa o indirectamente con el Municipio de Medellín.

Requisitos para ser consolidable. La determinación de las entidades consolidables se hace con la evaluación de

una serie de requisitos que deben cumplir las entidades descentralizadas y/o vinculadas directa o indirectamente con el Municipio, tales como: Ser objeto de aplicación del Régimen de Contabilidad Pública (RCP); que se ejerza control administrativo o influencia importante y que tengan la calidad de adscritas.

1.4 FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES

- La Secretaría de Hacienda será responsable de liderar, coordinar y hacer seguimiento a la implementación del pilar de Gestión Financiera.
- Direccionar y asesorar mediante la generación de políticas básicas que las entidades descentralizadas deben cumplir para a la gestión y consolidación financiera como un Instrumento de planificación de la gestión financiera.
- Realizar los diagnósticos, investigaciones, análisis y evaluaciones financieras del Municipio y de las entidades donde este tenga participación patrimonial, que permitan soportar la toma de decisiones.
- Expedir procedimientos que mejoren la calidad de la información contable del conjunto de entidades consolidables, de acuerdo con la normatividad expedida por la Contaduría General de la Nación.

1.5 CONTEXTO DEL PILAR

El pilar de gestión financiera bajo el modelo de conglomerado público, se enfatiza como una buena práctica de gobierno que genera información para la toma de decisiones, en relación con el control y la optimización de los recursos con que cuentan las entidades consolidables del Municipio de Medellín y para la rendición de cuentas.

La consolidación contable no constituye una obligación legal para el Municipio de Medellín, sin embargo, en aras del fortalecimiento institucional desde el año 2012 se tomó la decisión administrativa de preparar y presentar información contable consolidada que proporcione a los usuarios una visión completa de su gestión social, respondiendo a los principios de eficiencia, transparencia y comunicación pública.

2 MONITOREO

2.1 REUNIONES

Se realizarán mesas de trabajo con las entidades que participan en el proceso de consolidación en procura de mejorar la calidad de la información financiera base de la consolidación de estados contables del Municipio.

Así mismo, se programaran reuniones para analizar el impacto de nueva normatividad contable en el proceso de

consolidación y la unificación de políticas contables para las entidades del conglomerado.

2.2 INFORMES

- Estados financieros consolidados generados semestralmente y publicados en la página web de la Alcaldía de Medellín. Solo se harán notas para los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de cada anualidad.
- Informes de conciliación de operaciones recíprocas, en forma trimestral.

2.3 POLÍTICAS

Temáticas y orientaciones

Consolidación estados financieros

Para la elaboración y presentación de los estados contables consolidados el Municipio de Medellín mediante el Decreto 1214 del 22 de agosto de 2012, expidió las políticas y procedimientos aplicables para la elaboración de los estados financieros consolidados del Municipio de Medellín, como se detalla a continuación.

PROCESO DE CONSOLIDACIÓN Y LAS ENTIDADES CONSOLIDABLES

Proceso de consolidación: La consolidación es un proceso de revelación extracontable, que a partir de la información individual (SalDOS y Movimientos, Operaciones Recíprocas y Participación Patrimonial) que reportan las entidades consolidables, se clasifica y procesa para presentar los resultados y la situación financiera, económica, social y ambiental de un grupo de entidades como si se tratara de un solo ente.

La consolidación de los estados financieros del Municipio de Medellín se efectúa mediante la realización de una serie de procesos secuenciales de tal forma que a partir de la selección de información contable de las entidades que conforman el centro de consolidación para un período determinado, se concilian los saldos de las operaciones recíprocas reportadas, se determinan y registran los saldos por conciliar que sean necesarios, se reconoce la participación de los terceros en el patrimonio y en los resultados del consolidado, para determinar el saldo final de cada concepto e identificar este conjunto como si fuera de un solo ente.

Se excluyen del proceso de consolidación las cuentas clase cero y para los saldos de las cuentas de orden se aplicará el proceso de agregación.

Cuando una entidad consolidable no cumpla con la presentación de la información contable, quedará excluida del consolidado general.

En ningún caso se incluirá información de un período distinto al que se está consolidando.

Entidades consolidables: Se entiende por entidad consolidable la unidad mínima productora de información contable que se caracteriza por ser una unidad jurídica, administrativa y/o económica, que controla recursos públicos; la propiedad pública o parte de ella que le permite controlar o ejercer influencia importante; y que, por estas características, debe realizar una gestión eficiente; sujeta a diversas formas de control y a rendir cuentas sobre el uso de los recursos y el mantenimiento del patrimonio público.

Para el proceso de consolidación de estados financieros del Municipio de Medellín las entidades consolidables son las entidades adscritas y vinculadas directa o indirectamente con el Municipio de Medellín.

Requisitos para ser consolidable: La determinación de las entidades consolidables se hace con la evaluación de una serie de requisitos que deben cumplir las entidades descentralizadas y/o vinculadas directa o indirectamente con el Municipio, tales como: Ser objeto de aplicación del Régimen de Contabilidad Pública (RCP); que se ejerza control administrativo o influencia importante y que tengan la calidad de adscritas.

1. Control

El control es la facultad que tiene la entidad contable pública de definir u orientar las políticas financieras y operativas de otra entidad, dada su participación patrimonial superior al cincuenta por ciento (50%), en forma directa o indirecta, excluyendo las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con el fin de garantizar el desarrollo de funciones de cometido estatal, o para obtener beneficios de las actividades de la misma (RCP).

Las entidades se incluirán en el proceso de consolidación cuando el porcentaje de participación del Municipio de Medellín, ya sea individual o por concurrencia de las entidades consolidables, en el patrimonio de la entidad objeto de estudio sea igual o superior al 50%.

2. Influencia Importante

Por su parte, la influencia importante es la facultad que tiene una entidad contable pública, independientemente de que el porcentaje de participación en el capital social no sea suficiente para tener el control, de intervenir en la definición y orientación de las políticas financieras y operativas de otra entidad, con el fin de obtener beneficios de las actividades de la misma.

Esta facultad se fundamenta en la relación entre el inversionista y la entidad asociada. La existencia de influencia importante se manifiesta, por lo general, en una o más de las siguientes formas:

- a) Representación en la junta directiva u órgano rector equivalente de la entidad asociada;

- b) Participación en los procesos de formulación de políticas;
- c) Transacciones importantes entre el inversionista y la entidad asociada;
- d) Intercambio de personal directivo; o
- e) Suministro de información técnica esencial.

Para incluir una entidad en el proceso de consolidación por el criterio de influencia importante se deberá soportar con suficiente evidencia que se cumple uno o más de los anteriores requisitos y que se cuente además con un porcentaje de participación o aportes en la entidad entre el 20% y el 49%.

3. Categoría de adscrita

Son entidades públicas adscritas aquellas que se constituyen por iniciativa de una entidad principal y que, de conformidad con el decreto 1050 del 5 de julio de 1968, y la ley 489 de 1998 desarrollan principalmente funciones administrativas en los términos que señale la ley bajo la orientación y control de las respectivas entidades públicas principales.

Forman parte integral del proceso de consolidación del Municipio de Medellín las entidades en liquidación, cualquiera sea su avance en el proceso, y los patrimonios autónomos diferentes a los encargos fiduciarios para inversión.

En el caso de entidades en el exterior, en las que la participación patrimonial de una o varias entidades consolidables, directa o indirectamente, sea superior al 50%, se evaluará la inclusión de ésta en el proceso de consolidación, ya sea directamente o por intermedio de la entidad inversora, aplicando la homologación técnica respectiva.

Se podrán incluir en el proceso de consolidación de estados financieros del Municipio de Medellín, las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) en las que se tenga participación, una vez se lleve a cabo la evaluación administrativa, jurídica y contable de la misma. En este caso se deberá aplicar la homologación técnica respectiva al Plan de Cuentas utilizado para el proceso de consolidación.

Periodicidad: El proceso de consolidación de estados financieros en el Municipio de Medellín se llevará a cabo semestralmente, una vez la CGN reporte el cierre contable en el sistema CHIP para el respectivo corte semestral. Solo se harán notas para los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de cada anualidad.

OBLIGACIONES DE LAS ENTIDADES CONSOLIDABLES

Actualización información básica: Para el proceso de consolidación de estados financieros del Municipio

de Medellín se requiere que las entidades mantengan actualizada la información básica en el Sistema CHIP: razón social, NIT, fecha de creación, naturaleza jurídica, sector, composición patrimonial, representante legal, contador, si la entidad es agregadora o consolidadora, actividades principales y secundarias.

Reporte de información: Las entidades consolidables, deberán presentar la información contable básica requerida a través del Sistema CHIP, en los formularios y fechas señalados por la Contaduría General de la Nación, trimestralmente.

Las prórrogas solicitadas para la presentación de información contable se concederán en los términos que la Contaduría General de la Nación emita las propias.

No obstante, que la información contable para el proceso de consolidación se tomará del Sistema CHIP, en cualquier momento el Municipio de Medellín podrá solicitar el envío de información contable por medios diferentes a éste o cualquier tipo de información adicional que se requiera para el eficiente logro de los resultados esperados.

Será responsabilidad de la entidad inversora principal el reporte de la información de las entidades extranjeras, con la respectiva homologación al Catálogo de Cuentas de la CGN, y de acuerdo con los procedimientos que para tal efecto establezca la Secretaría de Hacienda.

Calidad de la información

1. La información que ingrese al proceso de consolidación debe haber cumplido con los requisitos de validación establecidos por la CGN en el sistema CHIP. La información contable que no cumpla con los requisitos mínimos de calidad establecidos en el Modelo de Consolidación para el Municipio de Medellín, se rechazará y se dará como no presentada.
2. La información consolidada por el Municipio de Medellín, será la reportada trimestralmente a la CGN por las entidades obligadas a cumplir la normatividad contable expedida por dicha entidad. Para las entidades extranjeras y otras no sujetas al Régimen de Contabilidad Pública la información a consolidar será la reportada al CHIP, teniendo en cuenta los formatos establecidos por la CGN.
3. El Municipio de Medellín podrá excluir del proceso de consolidación la información que a pesar de haber sido aceptada en la CGN, presente deficiencias que afectan la consistencia de los estados financieros consolidados del Municipio de Medellín.
4. El proceso de consolidación se realizará a nivel de subcuenta.

La Secretaría de Hacienda del Municipio de Medellín podrá emitir procedimientos que mejoren la calidad de la información contable del conjunto de entidades

consolidables, de acuerdo con la normatividad expedida por la Contaduría General de la Nación.

La gestión a realizar con las entidades consolidables, en relación con la consolidación es responsabilidad del Municipio de Medellín, independientemente de que el proceso se realice en el sistema CHIP de la CGN.

Depuración contable permanente y sostenible: Con el fin de garantizar la calidad de la información contable consolidada, las entidades consolidables deben adelantar continuamente las gestiones administrativas necesarias para depurar las cifras y demás datos contenidos en los estados, informes y reportes contables, de tal forma que estos cumplan las características cualitativas de confiabilidad, relevancia y comprensibilidad.

La depuración contable incluye la conciliación permanente de las operaciones recíprocas entre las entidades consolidables. Al respecto se deben considerar las siguientes disposiciones:

1. Las entidades deben realizar conciliación mensual de las operaciones recíprocas con las demás entidades consolidables de tal forma que se concilien la mayoría de estas antes del reporte trimestral a la CGN.
2. Para el reporte de las operaciones recíprocas, las entidades consolidables tendrán en cuenta las disposiciones de la Contaduría General de la Nación.
3. El tratamiento de las operaciones recíprocas consigo misma debe corresponder a las directrices impartidas por la CGN para este tema.
4. Se deben reportar todos los saldos recíprocos entre entidades consolidables
5. Para la publicación y consulta de las operaciones recíprocas de cada una de las entidades consolidables, el municipio de Medellín dispondrá de una herramienta de fácil acceso y consulta para todas las entidades.
6. Para efectos de eliminar las operaciones recíprocas se utilizarán las "Reglas de eliminación" definidas por la Contaduría General de la Nación.
7. El equipo de consolidación del Municipio de Medellín publicará, o en su defecto remitirá el reporte de los saldos por conciliar a cada entidad antes de la consolidación definitiva, de tal forma que las entidades corrijan o expliquen las situaciones críticas observadas.

De la unificación de políticas contables: De acuerdo con el Régimen de Contabilidad Pública y buscando la uniformidad en la aplicación de criterios contables, las entidades consolidables aplicarán las siguientes políticas:

1. Para el avalúo del costo histórico de Bienes Muebles e Inmuebles, se debe dar cumplimiento a lo contemplado en el Régimen de Contabilidad Pública (RCP), es decir, cada tres años, no obstante, si con anterioridad al cumplimiento de este plazo el valor en libros de las propiedades, planta y equipo experimenta cambios significativos con respecto al costo de reposición, o al valor de realización, debe hacerse una nueva actualización, registrando su efecto en el periodo contable respectivo.
2. Para la contabilización de los bienes de menor cuantía, conforme lo expresa el Régimen de Contabilidad Pública (RCP) y algunas normas de carácter tributario, las entidades consolidables registrarán directamente en el gasto, la adquisición de Propiedad Planta y Equipo (PPE), cuyo valor no supere el 0.5 SMMLV; y para aquellos entre 0.5 salarios mínimos y 50 UVT se registrarán como activos y se depreciarán durante el año en que se adquieran.
3. Las entidades deberán actualizar sus inversiones patrimoniales conforme lo expresado en el Manual de Procedimientos del Régimen de Contabilidad Pública en el "Procedimiento contable para el reconocimiento y revelación de las inversiones e instrumentos derivados con fines de cobertura de activos". En lo que respecta a las tablas de participación patrimonial, deberán actualizarlas e informar sus cambios de manera trimestral.
4. Para efectos de la conciliación de operaciones recíprocas, las entidades consolidables deben realizar cierre contable mensual, que les permita determinar el valor de sus operaciones y publicarla oportunamente en la herramienta definida para ese fin.
5. Para efectos de las notas a los estados financieros consolidados del Municipio de Medellín, las entidades deberán emitir sus notas de carácter general y específico, y reportarlas de manera anual a la Contaduría General de la Nación en los formularios establecidos para tal fin.

ENTIDADES OMISAS

Definición: Se entiende por entidad omisa aquella entidad consolidable que no cumple con las obligaciones contempladas en el presente decreto en los plazos establecidos para tal fin.

Obligatoria de remisión de información: En caso de omisión en el envío de la información requerida para el proceso de consolidación de estados financieros, la Secretaría de Hacienda del Municipio de Medellín reportará esta conducta a los organismos de control competentes con el fin de que se realicen las investigaciones a que haya lugar.

2.4 PARTES INVOLUCRADAS

Administración central, instituciones educativas del orden municipal y entidades descentralizadas adscritas y vinculadas directas o indirectas.

2.5 NORMATIVIDAD

- Marco normativo contable expedido por la Contaduría General de la Nación
- Resoluciones, instructivos y conceptos emitidos por la Contaduría General de la Nación
- Circulares expedidas por la Secretaría de Hacienda en materia contable
- Decreto 883 de 2015 "Por el cual se adecúa la Estructura de la Administración Municipal de Medellín, las funciones de sus organismos, dependencias y entidades descentralizadas, se modifican unas entidades descentralizadas y se dictan otras disposiciones"
- Decreto 1214 de 2012 "Por medio del cual se dictan las políticas y procedimientos aplicables para la elaboración de los estados financieros

consolidados del municipio de Medellín", y las demás normas que lo modifiquen o sustituyan

3 EVALUACIÓN

3.1 METRICAS

El pilar establecerá los indicadores, que permitan medir el desempeño de sus objetivos y funciones específicas

3.2 AUDITORÍA

El proceso de consolidación podrá ser objeto de auditoría a través del Sistema de Gestión de la Calidad.

3.3 REVISIÓN

Los procesos que contempla el pilar de Gestión Financiera, serán revisados por cambio de normativa, ajuste de políticas contables, novedades jurídicas de las entidades que conforman o harán parte del Conglomerado Público.

3.4 PLANES DE MEJORAMIENTO

De acuerdo con los hallazgos de las auditorías practicadas.

SECRETARIA DE EVALUACIÓN Y CONTROL
CONGLOMERADO PÚBLICO MUNICIPIO DE MEDELLÍN
MANUAL AMBIENTES DE CONTROL

OCTUBRE 2015

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

| | | |
|-------|--|-----|
| 1 | DIRECCIONAMIENTO | 103 |
| 1.1 | OBJETIVO | 103 |
| 1.2 | ALCANCE | 103 |
| 1.2.1 | Temáticas | 103 |
| 1.2.2 | Entidades | 106 |
| 1.3 | FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES | 106 |
| 1.3.1 | Sistema de Control Interno | 106 |
| 1.3.2 | Auditoría Interna | 106 |
| 1.4 | CONTEXTO DEL PILAR | 106 |
| 2 | MONITOREO | 107 |
| 2.1 | REUNIONES | 107 |
| 2.2 | INFORMES | 107 |
| 2.3 | POLÍTICAS | 107 |
| 2.4 | PARTES INVOLUCRADAS | 112 |
| 2.5 | NORMATIVIDAD | 112 |
| 3 | EVALUACIÓN | 112 |
| 3.1 | MÉTRICAS | 112 |
| 3.2 | AUDITORÍA | 113 |
| 3.3 | REVISIÓN | 113 |
| 3.4 | PLANES DE MEJORAMIENTO | 113 |

DESARROLLO

1 DIRECCIONAMIENTO

1.1 OBJETIVO

"Direccionar las metodologías, lineamientos y el seguimiento al cumplimiento y ejecución de ambientes de control en el nivel central y descentralizado de la administración municipal, con el fin de tener un modelo de auditorías orientado a la prevención y administración de riesgos" (Artículo 76 Decreto 883 de 2015)

Objetivos específicos:

- Desarrollar la actividad de auditoría interna de las entidades del conglomerado para homologarla bajo las mejores prácticas.
- Establecer planes de auditoría enfocados en riesgos, que contribuyan a la prevención y administración de los riesgos y a la mejora continua de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno y de las operaciones de las entidades del conglomerado, para el logro de sus objetivos.
- Fortalecer los esquemas de relacionamiento para la auditorías internas del conglomerado, para mayor sinergia y cohesión frente a los objetivos del pilar
- Fortalecer los sistemas de control interno, de tal manera que garanticen razonablemente el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.2 ALCANCE

1.2.1 Temáticas

- Sistema de Control Interno

De acuerdo con la Ley 87 de 1993, el control interno es "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 una organización, 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"

De conformidad con lo dispuesto en dicha ley, el control interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas organizaciones y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal acorde con la normatividad vigente.

Con el fin de facilitar el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno en las organizaciones del Estado obligadas a cumplirlo, el Gobierno Nacional adoptó el Modelo Estándar de Control Interno MECI, con el propósito de que las organizaciones pudieran mejorar su desempeño institucional mediante el fortalecimiento continuo de los controles al interior de la organización y de los procesos de evaluación que deben llevar a cabo las Oficinas de Control Interno o Unidades de Auditoría Interna.

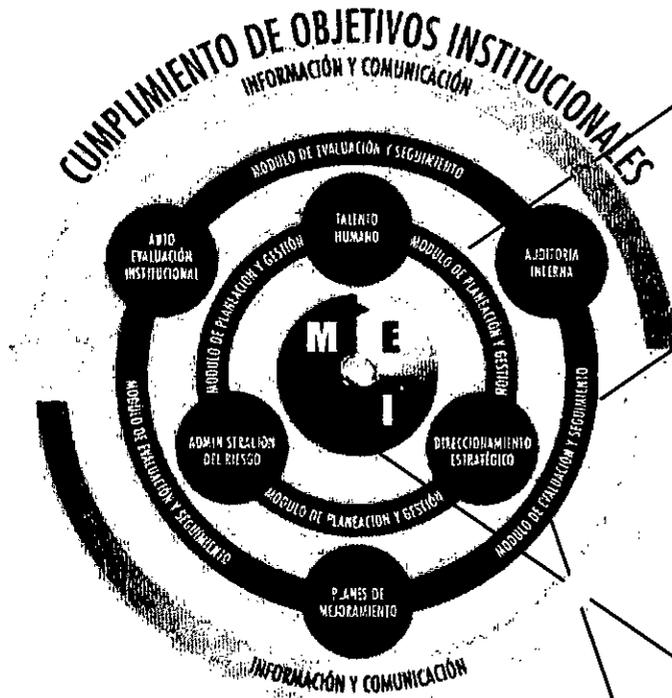
De acuerdo con el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 2014 – el control interno se concibe como: "un conjunto de elementos interrelacionados, donde intervienen todos los servidores de la entidad, como responsables del control en el ejercicio de sus actividades; busca garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos institucionales y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado; a su vez, persigue la coordinación de las acciones, la fluidez de la información y comunicación, anticipando y corrigiendo, de manera oportuna, las debilidades que se presentan en el quehacer institucional.

Este Modelo establece una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación en las organizaciones del Estado, cuyo propósito es orientarlas al cumplimiento de sus objetivos institucionales y a la contribución de estos a los fines esenciales del Estado.

El siguiente gráfico presenta los módulos, componentes y elementos del MECI:

MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO —MECI—

MÓDULO CONTROL DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN



COMPONENTE DE AUDITORÍA INTERNA

Este componente busca verificar la existencia, el nivel de desarrollo y el grado de efectividad del control interno en el cumplimiento de los objetivos de la entidad pública.

La Oficina de Control Interno, Auditoría Interna o quien haga sus veces es la responsable de realizar la Evaluación del Sistema de Control Interno en virtud de su rol de evaluador independiente (Decreto 1537 de 2001), observando siempre un criterio de independencia frente a la operación y la autonomía de los actos de la administración.

Elementos del componente talento humano:

- Acuerdos, compromisos y protocolos éticos
- Desarrollo del talento humano

Elementos del componente direccionamiento estratégico:

- Planes, programas y proyectos
- Modelo de operación por procesos
- Estructura organizacional.
- Indicadores de gestión
- Políticas de operación

Elementos del componente administración del riesgo:

- Políticas de administración del riesgo
- Identificación del riesgo
- Análisis y valoración del riesgo

MÓDULO EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Componentes del módulo evaluación y seguimiento:

- Autoevaluación del control y la gestión
- Auditoría interna
- Plan de mejoramiento

- Auditoría Interna

La ley 87 de 1993 define a la unidad u oficina de coordinación del control interno como uno de los componentes del Sistema de Control Interno, de nivel gerencial o directivo, encargado de medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la revaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos. Como mecanismos de verificación y evaluación del control interno se utilizarán las normas de auditoría generalmente aceptadas, la selección de indicadores de desempeño, los informes de gestión y de cualquier otro mecanismo moderno de control que implique el uso de la mayor tecnología, eficiencia y seguridad.

De acuerdo con el MECI 2014, el proceso de auditoría interna adelantado por las Oficinas de Control Interno en las entidades del Estado debe estar enfocado hacia "Una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la entidad; que ayuda a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno"

La Auditoría Interna se constituye en una herramienta de realimentación del Sistema de Control Interno, que analiza las debilidades y fortalezas del control, su objetivo es hacer recomendaciones imparciales a partir de evidencias, apoyando a la Dirección en la toma de decisiones necesarias para corregir las desviaciones, sugiriendo la realización de las acciones de mejoramiento correspondientes.

Así mismo, el MECI establece: "El cumplimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos. Estas normas de carácter internacional se basan en principios de obligatorio cumplimiento y tienen como propósitos esenciales:

- Definir los principios básicos que determinen cómo debe practicarse la auditoría interna.
- Proveer un marco para la realización y promoción de una amplia gama de actividades de auditoría interna con valor agregado.
- Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna.
- Fomentar la mejora de los procesos y operaciones de la organización.
- Estos aspectos internacionales (Marco Internacional para la práctica profesional de la auditoría Interna, del Instituto de Auditores Internos) buscan que el proceso auditor tenga un valor agregado para las entidades, y que

realmente la auditoría interna aporte al logro de los objetivos institucionales.

Para el ejercicio efectivo de su función, la auditoría interna requiere:

- Independencia
- Entrenamiento técnico y capacitación profesional.
- Cuidado y diligencia profesional.
- Estudio y evaluación del Sistema de Control Interno.
- Supervisión adecuada de las actividades por parte del auditor de mayor experiencia.
- Información competente, suficiente en lo que respecta a la observación
- Investigación y confirmación

Lo anterior, bajo los principios de integridad, objetividad, confidencialidad y competencia y las reglas de conducta relacionadas que deben estar consignadas en el código de ética del auditor interno.

Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna establecen que los auditores internos, al ejecutar el trabajo, deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificar, analizar, evaluar y documentar suficiente información de manera tal que les permita cumplir con los objetivos del trabajo.
- Basar sus conclusiones y los resultados del trabajo en análisis y evaluaciones adecuados.
- Los trabajos deben ser adecuadamente supervisados para asegurar el logro de sus objetivos, la calidad del trabajo y el desarrollo del personal.
- Los auditores internos al comunicar los resultados del trabajo, deben tener en cuenta que las comunicaciones deben incluir los objetivos y alcance de los trabajos así como las conclusiones correspondientes, las recomendaciones y los planes de acción. cuando se emita una opinión o conclusión se deben considerar las expectativas del consejo, la alta dirección y otras partes interesadas y debe esta soportada por información suficiente, fiable, relevante y útil. Se alienta a los auditores internos a reconocer en las comunicaciones del trabajo cuando se observa un desempeño satisfactorio

- Las Auditorías deben realizarse con base en un programa anual de auditoría interna basado en riesgos y con cobertura a todos los procesos y áreas de la organización.

Todo lo anterior debe estar consignado en un manual de auditoría con el que se logre homologar las metodologías a ser aplicadas.

Es fundamental el apoyo de la alta dirección para fortalecer la actividad de auditoría interna, a través de la asignación de recursos humanos, físicos y tecnológicos, así mismo es esencial garantizar la independencia y objetividad del auditor interno.

- La independencia y objetividad del auditor interno podría verse afectada cuando el Jefe de Control Interno o Auditoría Interna y/o su equipo de trabajo son responsables de una actividad que posteriormente podría ser auditada.
- El auditor o auditores internos no deben aceptar responsabilidades por funciones o tareas distintas de auditoría que estén sujetas a evaluaciones periódicas de auditoría interna. Si alguno de los anteriores asumen este tipo de responsabilidades, se entenderá que se presenta un impedimento para realizar la auditoría.
- Es conveniente que el Jefe de Control Interno o Auditoría Interna a través de las áreas de recursos humanos, se asegure que las personas asignadas a cada trabajo posean o desarrollen a través de capacitación, los conocimientos, técnicas y otras competencias para realizar el trabajo adecuadamente.
- El Jefe de Control Interno o Auditoría Interna y sus grupos de trabajo, son responsables de continuar su formación a fin de mejorar y mantener su competencia profesional. Los auditores internos deben mantenerse informados de las mejoras y de la evolución de las normas, procedimientos y técnicas de auditoría interna.
- El Jefe de Control Interno o Auditoría Interna, será el responsable de establecer una actividad de auditoría interna cuyo alcance de trabajo incluya todas las actividades establecidas en las normas, el cumplimiento de los proyectos relevantes en la gestión institucional.

1.2.2 Entidades

El presente manual será aplicable a las dependencias, organismos y servidores que hacen parte del nivel central del Municipio de Medellín y a las entidades descentralizadas sujetas al Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín, en los términos del artículo 74 del Decreto Municipal 883 de 2015¹.

1 Artículo 74. Alcance del Modelo. El Modelo Conglomerado

1.3 FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES

1.3.1 Sistema de Control Interno

De acuerdo con el decreto 883 de 2015 en su artículo 79, "El direccionamiento y coordinación del control interno es ejercido por el Alcalde Municipal, a través de la Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía en el nivel central, y del directivo que tenga esta responsabilidad asignada, en cada una de las entidades descentralizadas.

La aplicación de los métodos y procedimientos, para ejercer el control interno, al igual que la calidad, eficiencia y eficacia del mismo, también será de responsabilidad de las directivas de cada una de las distintas dependencias centrales y de las dependencias internas de las entidades descentralizadas.

La evaluación independiente del sistema de control interno será responsabilidad de la Secretaría de Evaluación y Control."

En cada entidad la evaluación independiente del sistema de control interno es de la respectiva Dirección de Control o Auditoría Interna.

1.3.2 Auditoría Interna

La Secretaría de Evaluación y Control será responsable de liderar, coordinar y hacer seguimiento a la implementación del pilar de Ambientes de Control, para lo cual desarrollará las siguientes actividades:

- Aportar lineamientos, metodologías, herramientas y asesoría para el desarrollo de la actividad de auditoría interna en el conglomerado, para homologarla bajo las mejores prácticas que contribuyan a evaluar y mejorar, con independencia y objetividad, la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, controles y gobierno y de las operaciones de las entidades.
- Asesorar y acompañar para la formulación de planes de auditoría interna basados en riesgos, con el objetivo de contribuir a la prevención y administración de los riesgos.

Público Municipio de Medellín será implementado en las dependencias del nivel central, los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado, las Unidades Administrativas Especiales con personería jurídica, las sociedades de economía mixta o sociedades entre entidades públicas en las cuales el Municipio tenga una participación igual o superior al 50%; las empresas sociales del Estado y en las que el municipio sea asociado o fundador con otras entidades descentralizadas del orden municipal y que contribuyan al cumplimiento misional de la Administración municipal.

Parágrafo. Además de las entidades descritas en el inciso anterior, se podrán acoger al Modelo de Conglomerado Público Municipio de Medellín las entidades descentralizadas indirectas y aquellas entidades en las que el Municipio de Medellín tenga una participación inferior al 50% o solo haga parte de sus Consejos o Juntas Directivas, siempre que contribuyan al cumplimiento misional de la administración municipal, previa decisión de sus órganos de dirección.

- Fortalecer los esquemas de relacionamiento de la Auditoría Interna en el Conglomerado para lograr mayor sinergia y cohesión de propósito frente a los objetivos del conglomerado.
- Evaluar y asesorar para el fortalecimiento del sistema de control interno de las entidades del conglomerado, de tal manera que éste garantice razonablemente el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Elaborar y presentar los informes correspondientes de las auditorías especiales a nivel descentralizado, de acuerdo con los requerimientos y prioridades establecidas por el señor Alcalde.

Para el ejercicio de estas actividades la Secretaría de Evaluación y Control Tendrá acceso a las Oficinas de control interno de las entidades y a la información, procesos y personas que por objeto de su función y objetivos requiera.

1.4 CONTEXTO DEL PILAR

El pilar Ambientes de Control bajo el modelo de conglomerado, permitirá establecer un entorno que estimule e influencie las actividades de los servidores públicos de las Entidades con respecto al control de los procesos y a prevenir posibles riesgos en el desarrollo de la administración pública.

Los ambientes de control que se desarrollen en las entidades deben estar basados en una metodología general con roles y responsabilidades específicas, lineamientos claros que tengan en cuenta los objetivos, realidades y competencias de cada Entidad, lo que permitirá optimizar los recursos disponibles, con el objetivo de fortalecer el ejercicio de la auditoría interna y el sistema de control interno de las entidades que hacen parte del conglomerado público, a través de la coordinación, articulación, integración y asesoría para el diseño de estrategias, adopción homologada y coordinada de políticas, lineamientos y prácticas, contribuyendo así al logro de la misión institucional y del Plan de Desarrollo Municipal.

El control interno proporciona una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos y requiere que cada componente y cada principio relevante estén presentes y funcionando de una manera integrada de acuerdo con los objetivos y fines para las cuales fueron creadas las instituciones.

2 MONITOREO

2.1 REUNIONES

Se utilizará como mecanismo de interacción y cohesión para el desarrollo del pilar el Comité de Enlace en el que participan las Direcciones de control interno de las entidades descentralizadas y la Secretaría de evaluación y control, comité que será reglamentado de acuerdo con los

objetivos del conglomerado.

2.2 INFORMES

Los responsables de la Auditoría Interna de cada entidad deberán rendir a la respectiva Junta Directiva de la entidad los siguientes informes, entre otros que por razones expresas se requieran:

1. Plan anual de auditoría interna basado en riesgos
2. Informe anual de evaluación del Sistema de Control Interno
3. Informe anual de evaluación del Sistema de Control Interno Contable
4. Informe anual de evaluación de la gestión de riesgos
5. Informe de evaluación del gobierno corporativo
6. Informe consolidado de la evaluación de la gestión
7. Informe semestral de gestión de la auditoría interna
8. Informe de evaluaciones periódicas de calidad de la función de Auditoría.

La Secretaría de evaluación y Control tendrá acceso a dichos informes para cumplir la función de seguimiento asignada por el Conglomerado.

2.3 POLÍTICAS

Se establecen las siguientes políticas que regirán los ambientes de control de las entidades del conglomerado:

1. En las entidades del conglomerado público Municipio de Medellín el sistema de Control Interno se regirá por el Modelo Estándar de Control Interno.
2. La actividad de auditoría interna en el conglomerado público Municipio de Medellín se regirá por la adhesión a las normas de obligatorio cumplimiento del Instituto de Auditores Internos –IIA-, que incluyen la definición de auditoría interna, la misión, los principios fundamentales, el código de ética y las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna. Adicionalmente, considerará las guías de implementación y las guías complementarias, como mejor práctica en el ejercicio profesional, además de las políticas y procedimientos establecidos por el Gobierno Nacional y la Alcaldía de Medellín para la auditoría interna.
3. La misión, el propósito, la autoridad y la responsabilidad de la auditoría interna se establecerán en cada entidad a través del Estatuto de Auditoría Interna y el

Código de Ética de la Auditoría Interna, consistentes con lo establecido en las normas internacionales de auditoría interna², los cuales serán aprobados por los respectivos Consejos Directivos o Juntas Directivas.

4. Para el ejercicio de la auditoría interna se contará con los siguientes instrumentos: Manual de Auditoría Interna, Metodología para la Formulación del Plan de Auditoría Basado en Riesgos, Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad de la Auditoría Interna, y Programa de desarrollo profesional continuo
5. Se tendrá un plan anual de auditoría interna con un enfoque de priorización basado en riesgos. Este plan deberá considerar la frecuencia necesaria con la que se auditarán las unidades auditables de acuerdo con la criticidad del riesgo.
6. El plan anual de auditoría interna debe ser puesto a consideración de la Alta Gerencia y del Comité Coordinador de Control Interno y aprobado por la respectiva Junta Directiva o Consejo Directivo, que verificará que éste tenga una adecuada cobertura sobre los riesgos, procesos y objetivos de la entidad y hará seguimiento a su cumplimiento.
7. La Auditoría interna dependerá funcionalmente del respectivo Consejo Directivo o Junta Directiva y administrativamente del respectivo Gerente o Director General.

Autoridad

La Actividad de auditoría interna en el conglomerado deberá asumir con total responsabilidad la confidencialidad y cuidado de la información y los registros de la entidad, consecuentemente estará autorizada para:

- Acceder libremente a la información relacionada con: funciones, registros, bienes muebles e inmuebles, personal, sistemas, reuniones y en general a toda información que sea propiedad de las respectivas entidades, así como a informes de auditorías internas y externas realizadas en cada entidad, cuando se requiera para desarrollar trabajos de aseguramiento o consultoría, excepto que se trate de información con acceso prohibido por la Ley.
- Recibir la ayuda y colaboración del personal responsable o competente de las operaciones de las unidades administrativas u operativas, áreas, proyectos o procesos auditables, cuando se requiera para desarrollar trabajos de aseguramiento o consultoría.

² Misión de la Auditoría Interna: "Mejorar y proteger el valor de la organización proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis basados en riesgos".

Propósito de la AI: La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinario para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

- Obtener apoyo de servicios de aseguramiento o asesoría especializados prestados por terceros previa contratación, en tales casos el contrato deberá prever la adhesión al estatuto de auditoría interna de la entidad y al código de ética del auditor interno.
- Acceder a todos los informes de aseguramiento realizados directamente o contratados por otras dependencias de la entidad, incluidas las evaluaciones externas de cualquier tipo y de calificación de riesgo financiero o crediticio, como insumo para la evaluación del control interno.
- Tener acceso, en calidad de auditoría, consulta o modo de lectura, a los aplicativos, desarrollos o sistemas que posea y use la respectiva entidad para su operación.
- Acceder, en ejercicio de la auditoría interna y mediante solicitud del jefe de control Interno, a toda la información técnica, administrativa, financiera y legal relacionada con los convenios o contratos suscritos por la entidad, ya sea que estos reposen en la administración, en propiedad o custodia del contratista o los subcontratistas, para lo cual se dispondrá que en todos los contratos se incluya una cláusula especial que autorice el acceso esta información para la auditoría interna.
- Asignar recursos a los trabajos de auditoría, establecer la periodicidad para la ejecución de las auditorías conforme el plan de auditoría, definir el universo auditable y las unidades auditables, determinar los objetivos y alcance de las auditorías, aplicar las técnicas necesarias para cumplir con los objetivos de la actividad de auditoría.
- Solicitar recursos y presentar la planeación del presupuesto de cada vigencia fiscal.
- Declarar anualmente ante el respectivo Consejo Directivo o Junta Directiva de la entidad las limitaciones de recursos y a la independencia para los trabajos de auditoría interna.

Independencia y Objetividad

Para asegurar la independencia y objetividad de la auditoría interna, los auditores internos de las entidades del conglomerado:

- Se mantendrán libres de cualquier injerencia de la entidad que pueda comprometer su independencia y objetividad en el desarrollo de los trabajos. Esto incluye la definición, alcance, procedimientos, frecuencia, cronograma o contenido de los informes de auditoría. De esta forma se garantizarán la independencia y la actitud mental neutral que deben poseer todos los auditores.
- No tendrán responsabilidad funcional ni ejercerán

autoridad sobre ninguno de los asuntos que les sean asignados en su ejercicio como auditores internos.

- No implementarán controles internos, no desarrollarán procedimientos, no diseñarán sistemas, no prepararán registros, no participarán en actividades que puedan perjudicar su juicio como auditores internos y no ejecutarán trabajos que no sean propios de la actividad de auditoría interna.
- Se sujetarán a los registros e informes, siguiendo la función de auditoría y lo relacionado con el desempeño del proceso en que participen, en cumplimiento de las directrices del Sistema Integral de Gestión de la entidad, sin que ello menoscabe su independencia.
- Deberán poseer el mayor nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad, proceso, proyecto o área evaluada.
- Deberán realizar una adecuada y razonable evaluación de todas las circunstancias y no permitir influencias indebidas por sus propios intereses o por el de otros en la formación de sus juicios.
- En ningún caso, los miembros de la Actividad de Auditoría Interna (incluyendo al Secretario de Evaluación y Control o Director de Auditoría Interna) podrán autorizar o refrendar procedimientos administrativos de la entidad.³
- El jefe de la oficina de control interno no podrá dirigir actividades de servidores o contratistas que no se encuentren adscritos a la actividad de auditoría interna, salvo cuando estos sean formalmente asignados a equipos de auditoría interna (para el desarrollo de trabajos puntuales, por ejemplo). En todo caso se deberá cumplir siempre con las exigencias de las Normas Internacionales de Auditoría Interna del IIA que tratan este aspecto.
- La actividad de auditoría interna, no podrá entregar información de la entidad, ni información relacionada con la ejecución de trabajos, sin que previamente de haya establecido el propósito de dicha entrega y la utilización que se le dará a la información, ningún informe sobre trabajos de auditoría podrá ser emitido, publicado o comunicado sin la previa autorización del jefe de la oficina de control interno, salvo las excepciones que contemple la ley.
- El jefe de la oficina de control interno o director ejecutivo de auditoría interna confirmará ante la respectiva Junta Directiva o Consejo Directivo de la entidad, por lo menos una vez al año, la independencia de la actividad de auditoría interna, para lo cual al presentar los resultados del plan de auditorías declarará si la independencia de la actividad se vio afectada por limitaciones, restricciones o interferencias de la dirección o de terceros.

Alcance

Con respecto a la entidad

El alcance de la actividad de auditoría interna en las entidades del conglomerado, incluye la evaluación del sistema de control interno (estructura de gobierno, procesos, gestión de riesgos y controles) sin restricción alguna. Igualmente, la calidad en el desempeño del cumplimiento de las responsabilidades asignadas para lograr los objetivos y las metas de la organización, lo cual comprende:

- Evaluar la confiabilidad, disponibilidad e integridad de la información y los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar dicha información.
- Evaluar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones vigentes de obligatorio cumplimiento así como las que puedan generar impacto en la organización.
- Identificar y evaluar los procesos que protegen los activos de la organización.
- Evaluar la eficiencia y eficacia con que se emplean los recursos, conforme con lo regulado y a través de metodologías propias que garanticen la razonabilidad en la efectividad de la gestión.
- Evaluar los planes y programas para establecer si los resultados son coherentes con los objetivos y con la misión establecida.
- Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información, así como las normas, políticas, procedimientos, planes y programas de la entidad y recomendar los correctivos que sean necesarios, aun cuando estos sean ejecutados por terceros.
- Evaluar la eficacia y eficiencia de la administración de los riesgos en la entidad.
- Prestar servicios de consultoría relacionados con los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control interno de la organización y promover el mejoramiento del ambiente de control en la entidad.
- Informar anualmente al respectivo Consejo o Junta Directiva, Gerente o Director y al Comité Coordinador de Control interno, sobre el propósito de la actividad de auditoría interna, la autoridad, responsabilidad, el desempeño y resultados en la ejecución del plan de auditoría.
- Solicitar información sobre las auditorías externas que se realicen en las dependencias de la entidad, sean de carácter regulatorio, por órganos de control, al sistema

integral de gestión u otras.

- Realizar auditorías especializadas a las áreas de sistemas de información y tecnología.
- Verificar que se implementen las medidas respectivas recomendadas por la auditoría interna o por órganos de control.

Con respecto la Secretaría de Evaluación y Control del Municipio de Medellín

La actividad de auditoría interna de las entidades del Conglomerado podrá recibir asistencia técnica por parte de la Secretaría de Evaluación y Control del Municipio, siempre que esto no implique la ejecución de trabajos de aseguramiento, excepto cuando se trate de auditorías especiales solicitadas por el Alcalde.

En concordancia con lo anterior, el alcance de la Actividad de Auditoría Interna en este caso comprende:

- Acogerse a la política de auditoría interna independiente del Municipio de Medellín.
- Implementar el Pilar Ambientes de Control, conforme a los lineamientos del modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín.
- Apoyar a la Secretaría de Evaluación y Control en la evaluación independiente a la implementación del modelo de gestión definido para el Conglomerado Público Municipio de Medellín.
- Realizar los trabajos y presentar los correspondientes informes de las auditorías especiales, de acuerdo con los requerimientos y prioridades establecidas por el Alcalde.
- Pertenecer y participar en el Comité de Enlace de Auditorías Internas Independientes, de acuerdo con la normatividad y políticas vigentes.
- Solicitar y recibir asistencia técnica por parte de la Secretaría de Evaluación y Control de Medellín en lo referente a la evaluación de metodologías y estándares para la formulación de los planes de auditoría de las entidades descentralizadas.

Responsabilidad

En correspondencia con la misión asignada a la actividad de auditoría interna, se deberá cumplir con las siguientes responsabilidades:

Del responsable de la actividad de auditoría interna

- Coordinar la elaboración del plan de auditoría y someterlo a la consideración de la alta dirección,

el Comité Coordinador de Control Interno y a la aprobación de la Junta Directiva o Consejo Directivo.

- Incluir en el plan de auditoría las expectativas de la Junta Directiva o Consejo Directivo.
- Identificar y evaluar las expectativas de la dirección, para incorporarlas según la metodología y criterios establecidos en el plan de auditoría.
- Aprobar la ejecución de consultorías que no afecten la independencia de la actividad de auditoría ni la objetividad de los auditores y que no entren en conflicto con las Normas del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna del IIA.
- Considerar en la elaboración de la planeación de los trabajos de auditoría el alcance de los trabajos de otros auditores internos, de auditores externos y de entes de control, así como de actividades de auto control y control que se lleven a cabo en la organización. Esto con el objetivo de optimizar la eficacia, los recursos y la cobertura.
- Comunicar oportunamente a la Alta Dirección y a la Junta Directiva o consejo Directivo los requerimientos de recursos y las limitaciones para el desarrollo del plan de trabajo.
- Monitorear y evaluar las auditorías y consultorías que se realicen en la entidad.
- Comunicar los resultados finales de las auditorías que se realicen, a fin de que los auditados garanticen la implementación de las acciones de mejoramiento que se requieran en su proceso, proyecto o área.
- Coordinar, monitorear y evaluar el seguimiento a la implementación de las acciones de mejora resultantes de los trabajos que desarrolle la Actividad de Auditoría Interna, entes externos de control y auditorías externas.
- Presentar informes periódicos a la Gerencia o Dirección, a la Junta o Consejo Directivo y al Comité Coordinador del Sistema de Control Interno sobre los asuntos estratégicos que impacten los procesos de gobierno, riesgos y controles; sobre las evaluaciones de ley; sobre el propósito, autoridad y responsabilidad de la Actividad de Auditoría Interna; y sobre la ejecución del plan de auditoría.
- Intercambiar información entre la actividad de auditoría interna y otros trabajos de auditoría internos o externos.
- Definir políticas para la custodia y retención de los trabajos de aseguramiento y consulta, conforme la norma vigente y las políticas de gestión documental y gestión de calidad de la organización.

- Coordinar la relación con entes de control externos, de conformidad con la ley.
- Adoptar las políticas, procedimientos, metodologías y demás herramientas requeridas para el cumplimiento de las funciones de la actividad de auditoría interna
- Establecer y mantener un programa de aseguramiento y mejora de la calidad para la actividad de auditoría interna y reportar los resultados de este programa a la Alta Dirección y a la Junta Directiva o Consejo Directivo.
- Disponer de personal profesional, que por sus conocimientos, experiencia y competencias esté en condiciones de cumplir con los requisitos exigidos en este estatuto conforme a la normatividad vigente.
- Coordinar, facilitar y estimular la formulación y ejecución del plan de formación profesional de los auditores internos y evaluar periódicamente su desempeño, conforme a la normatividad aplicable.
- Establecer criterios para detectar la posibilidad de ocurrencia de fraude en los procesos evaluados y notificar oportunamente los resultados de dichas evaluaciones a la alta dirección y a la Junta o Consejo Directivo y a otras partes interesadas establecidas en la ley.
- Gestionar los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión de la actividad de auditoría interna.
- Presentar los reportes periódicos sobre el estado del sistema de control interno conforme a la normatividad vigente.
- Realizar las auditorías que determinen las normas legales aplicables, sin perjuicio de la independencia que rige la Actividad de Auditoría Interna
- Realizar evaluación de gestión por dependencias que establece la Ley 909 de 2004.
- Informar a la Alta Dirección y a la Junta Directiva o Consejo Directivo, sobre las tendencias del entorno, prácticas exitosas y criterios de medición en materia de control interno y auditoría interna que agreguen valor o impacten la organización.
- Delegar funciones de supervisión, revisión y coordinación de trabajos de aseguramiento y consulta, en sus subalternos con base en las funciones definidas. El alcance de la supervisión requerida dependerá de la pericia y experiencia de los auditores internos y de la complejidad del trabajo
- Generar conceptos o recomendaciones sobre procesos de control que le soliciten la Alta Dirección o la Junta o Consejo Directivo, teniendo cuidado de mantener la objetividad y la independencia, y sin asumir en ningún momento responsabilidades de gestión, que son propias de la alta dirección.
- Las funciones previstas en el artículo 12 de la Ley 87 de 1993

De los auditores internos

Los auditores internos cumplirán las funciones establecidas en su manual de funciones del respectivo cargo, y además las de:

- Apoyar la elaboración del plan de auditoría interna.
- Elaborar y documentar un programa para cada trabajo de aseguramiento y consulta, que incluya el proceso (ciclo) de auditoría definido en el manual de auditoría o en la norma legal aplicable cuando se trate de auditorías de ley.
- Desarrollar los trabajos de aseguramiento y consulta siguiendo las metodologías y herramientas establecidas en el manual de auditoría de la entidad. Cuando se trate de auditorías de ley que incluyan, alcances de los trabajos, metodología para su ejecución, tipo o contenido de los informes y comunicación de resultados, se deberá atender lo previsto en la respectiva norma regulatoria.
- Ejecutar los trabajos de aseguramiento y consulta bajo la supervisión del jefe de control interno o de quienes éste delegue. Los auditores internos no ejecutarán programas de auditoría sin que estos sean previamente aprobados por la supervisión.
- Efectuar el seguimiento a la implementación de las acciones de mejora resultantes de los trabajos que desarrolle la auditoría interna, entes externos de control, conforme el procedimiento y la normativa vigente.
- Evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos, la oportunidad y confiabilidad de la información y el cumplimiento de la normatividad, conforme al procedimiento que establezca la entidad para su evaluación.
- Evaluar, como parte de cada trabajo que se desarrolle, la posibilidad de ocurrencia de fraude y notificar oportunamente los resultados de tales evaluaciones, conforme al procedimiento establecido para los trabajos de aseguramiento.
- Identificar necesidades, y oportunidades de mejoramiento del sistema de control interno para ser incorporadas en la ejecución de la auditoría interna.
- Proponer herramientas, metodologías, guías y técnicas definidas para el desarrollo de la Actividad de

Auditoría Interna, así como acciones tendientes a su mejora, a través del proceso Evaluación y Mejora.

- Manifestar cuando sea el caso, las inhabilidades, incompatibilidades o conflictos de interés que puedan limitar su objetividad, conforme a lo previsto en el Código de Ética.
- Asumir el compromiso personal e institucional de estar en permanente formación, a fin de mejorar su desarrollo profesional, mediante la capacitación, la autoformación y el entrenamiento.

2.4 PARTES INVOLUCRADAS

En la implementación del pilar Ambientes de Control participarán, bajo un esquema colaborativo, todas las entidades descentralizadas del Municipio contempladas en

el decreto 883 de junio de 2015 y la administración central, a través de los respectivos jefes de control interno.

2.5 NORMATIVIDAD

De acuerdo con el decreto 883 de 2015 en su artículo 79, "El control interno de las dependencias del nivel central y de las entidades descentralizadas será ejercido en los términos de los artículos 209 y 269 de la Constitución Política, las Leyes 87 de 1993, 489 de 1998, 1474 de 2011, y el Decreto Ley 19 de 2012 y las demás normas que lo reglamenten, específicamente el Modelo Estándar de Control Interno – MECI 2014.

La actividad de auditoría interna se regirá, además de las leyes que le aplican, por las normas internacionales de auditoría – MIPP.

3 EVALUACIÓN

3.1 MÉTRICAS

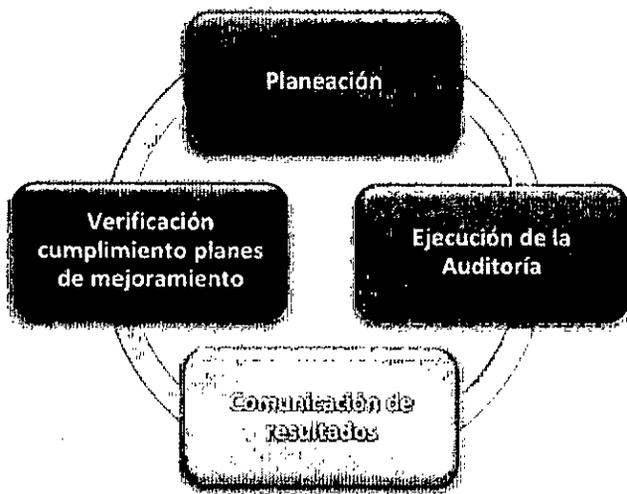
| Objetivo | Meta | Indicador | Periodicidad |
|---|---|--|--------------|
| Fortalecer los sistemas de control interno, de tal manera que garanticen razonablemente el cumplimiento de los objetivos institucionales | Establecimiento de un plan de mejoramiento del sistema de control interno de corto, mediano y largo plazo para ser ejecutado desde las entidades por las áreas responsables | % de cumplimiento del plan de mejoramiento | Semestral |
| Desarrollar la actividad de auditoría interna de las entidades del conglomerado para homologarla bajo las mejores prácticas | Que todas las entidades descentralizadas adopten el marco internacional para la práctica de la auditoría interna (MIPP) | - % de EDs con Estatuto de Auditoría - % de EDs con código de ética de la auditoría interna - % de EDS con manual de auditoría bajo MIPP | Semestral |
| Establecer planes de auditoría enfocados en riesgos, que contribuyan a la prevención y administración de los riesgos y a la mejora continua de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno y de las operaciones de las entidades para el logro de sus objetivos. | Que todas las EDs implementen la elaboración de un plan de auditoría basada en riesgos bajo el MIPP | - % de EDs que implementan el plan de auditoría basada en riesgos - % cumplimiento del plan de auditoría basada en riesgos por cada EDs | Semestral |
| Fortalecer los esquemas de relacionamiento para la Auditoría interna en el Conglomerado para mayor sinergia y cohesión frente a los objetivos del pilar | Revisión y actualización del reglamento del comité de Enlace para ajustarlo a las necesidades del conglomerado | % de cumplimiento del reglamento del comité de enlace | Semestral |

3.2 AUDITORÍA

En el marco del conglomerado público, además de las auditorías de cumplimiento y las especiales que se deben realizar en cada entidad, se fortalecerá el esquema de planeación de auditorías basadas en riesgos, las cuales deberán tener en cuenta además de los riesgos de cada entidad, los riesgos del conglomerado.

La Secretaría de Evaluación y Control coordinará las auditorías especiales a nivel descentralizado, de acuerdo con los requerimientos y prioridades establecidas por el señor Alcalde.

Se aplicará el ciclo de auditoría definido por la Secretaría de Evaluación y Control, basado en las mejores prácticas de auditoría, así:



3.3 REVISIÓN

La revisión y seguimiento a la implementación y ejecución

del Modelo de Conglomerado Público y el desarrollo de los pilares de gestión, específicamente al Pilar Ambientes de Control, se realizará en concordancia con las responsabilidades de las instancias designadas para la implementación de los pilares, tales como Alcalde, Secretaría Privada, Comité Estratégico, Comité de Gestión, Secretario de Evaluación y Control y entidades descentralizadas. La revisión y seguimiento se ejecutará principalmente por las entidades designadas, así:

Secretaría Privada: hace seguimiento a la implementación y ejecución del Modelo de Conglomerado Público y el desarrollo de los pilares de gestión.

Secretaría de Evaluación y Control: lidera, coordina y hace seguimiento a la implementación y operación del pilar ambientes de control del Modelo de Conglomerado Público, conforme a las funciones asignadas en el Decreto 883 de 2015.

De este seguimiento se presentarán informes al Alcalde y al Comité estratégico, para la implementación de las acciones correctivas y de mejora correspondientes

3.4 PLANES DE MEJORAMIENTO

Son aquellas acciones necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno y en la gestión de los procesos, resultantes de la ejecución de las autoevaluaciones institucionales y de las observaciones y hallazgos tanto de la Auditoría Interna como de las auditorías realizadas por los órganos de control. El plan de mejoramiento recoge, de manera articulada, las acciones de mejora que debe implementar prioritariamente la entidad para corregir aquellas condiciones que tengan mayor incidencia en el logro de los objetivos.

**SECRETARIA GENERAL
CONGLOMERADO PÚBLICO MUNICIPIO DE MEDELLÍN
MANUAL DIRECCIONAMIENTO JURÍDICO**

OCTUBRE 2015

TABLA DE CONTENIDO.

Contenido

| | | | |
|-----------|--|-----|-----|
| PREÁMBULO | | 115 | |
| 1 | OBJETIVO GENERAL | 122 | |
| 2 | ALCANCE | 122 | |
| 3 | AMBITO DE APLICACIÓN | 122 | |
| 4 | NORMATIVIDAD. | 122 | |
| 5 | FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES | | 122 |
| 6 | POLÍTICAS GENERALES Y ESTRATEGIAS | | 122 |
| 7 | METAS (RETOS) | 123 | |
| 8 | TEMÁTICAS | 123 | |
| 9 | METODOLOGIAS DE DESARROLLO EL PILAR | | 124 |
| 10 | MECANISMOS DE GESTIÓN DEL PILAR | | 124 |

PREÁMBULO

El Decreto con fuerza de Acuerdo 883 de 2015, adecuó la estructura de la Administración Municipal, las funciones de sus organismos, dependencias y entidades descentralizadas y modificó algunas de ellas; en su artículo 73, define el Conglomerado Público como un modelo de gerencia pública, cuyo objetivo es el direccionamiento estratégico, la coordinación y articulación de las dependencias del nivel central y descentralizado por servicios, para lograr una mayor eficiencia, eficacia y aprovechamiento de sinergias, en la gestión administrativa y financiera, garantizando la sostenibilidad de las entidades que lo conforman y la autonomía que les es propia. Determina que, propenderá por la generación de valor social y económico, mayor impacto en el territorio, la satisfacción de las necesidades de los habitantes y el óptimo cumplimiento de los fines estatales.

En el artículo 76, estableció como fundamento del Modelo de Conglomerado Público, 6 pilares o áreas de gestión administrativa, que permiten la articulación de los diferentes procesos de apoyo de las entidades sujetas al modelo, mediante la implementación de buenas prácticas, que garanticen su sostenibilidad y la generación de mayor valor social. Los pilares del Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín son: Gobierno Corporativo; Planeación y Gestión; Ambientes de Control; Direccionamiento Jurídico; Consolidación Financiera y Gobernanza de las Comunicaciones. Asigna a la Secretaría General la responsabilidad de liderar, coordinar y hacer seguimiento a la implementación del pilar de Direccionamiento Jurídico (Artículo 78).

Es así como, define el Direccionamiento Jurídico, como el conjunto de políticas y estrategias del sistema de articulación jurídica regulado mediante el Decreto Municipal N° 655 de 2012 o las normas que lo modifiquen, adicionen o sustituyan, para brindar lineamientos de prevención del daño antijurídico y defensa judicial al Municipio de Medellín y sus entidades descentralizadas; establecer posiciones jurídicas generales y unificadas en defensa de lo público; la adopción de políticas en materia de conciliación judicial y extrajudicial, sin perjuicio de la autonomía y demás disposiciones internas que fijen los comités de conciliación e instancias de cada entidad.

Ahora bien, para atender la tarea que nos convoca, es necesario realizar el encuadre del tema, acudiendo al origen, etimología y acepciones de los términos Direccionamiento Estratégico y Direccionamiento Jurídico.

La expresión Direccionamiento Estratégico, no está determinada, ni definida, en el Diccionario de la Real Academia Española, pero si tiene acuñado su significado por algunos asesores o consultores, conocedores del tema, citamos algunos:

"El direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa,

*plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios."*¹

*"El Direccionamiento Estratégico podríamos definirlo como el instrumento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos."*²

Como se expresó, el diccionario de la Real Academia de la Lengua – RAE-, no contiene la definición de la palabra direccionamiento, pero si la del verbo Dirigir; estas son sus acepciones o definiciones:

"dirigir. (Del lat. dirigēre):

- 1. tr. Enderezar, llevar rectamente algo hacia un término o lugar señalado. U. t. c. prnl.**
- 2. tr. Guiar, mostrando o dando las señas de un camino.**
- 3. tr. Poner a una carta, fardo, caja o cualquier otro bulto las señas que indiquen a dónde y a quién se ha de enviar.**
- 4. tr. Encaminar la intención y las operaciones a determinado fin.**
- 5. tr. Gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia, empresa o pretensión.**
- 6. tr. Aconsejar y gobernar la conciencia de alguien.**
- 7. tr. Orientar, guiar, aconsejar a quien realiza un trabajo.**
- 8. tr. Dedicar una obra de ingenio.**
- 9. tr. Aplicar a alguien un dicho o un hecho.**
- 10. tr. Concertar y marcar la orientación artística a los componentes de una orquesta o coro, o a quienes intervienen en una película o espectáculo."**

Para nuestro caso, en cuanto al **Pilar de Direccionamiento Jurídico**, serían aplicables varias de estas definiciones, en tanto que, lo que se quiere, es conducir al propósito que plantea el Conglomerado Público Municipio de Medellín, de desarrollar el Direccionamiento Jurídico de la Administración Municipal, entendida en su nivel central y descentralizado, a través de la implementación de buenas prácticas derivadas de la aplicación de políticas y estrategias, determinadas mediante el Sistema de Articulación Jurídica –SAJ-, que brinden los lineamientos

de prevención del daño antijurídico y la defensa del patrimonio público, a ser aplicadas en el nivel central y adoptadas por las entidades que constituyen el nivel descentralizado, sin perjuicio de su autonomía; esto es, que serían aplicables varias de estas acepciones, como: guiar, enderezar, indicar, encaminar, aconsejar, orientar, concertar y marcar la orientación, etc.

Aclarado el sentido de la palabra *Direccionamiento*, nos corresponde indicar a que se refiere su complemento, esto es lo *Jurídico*, que proviene del latín *iuridicus*, de *ius* o *iuris*, que significa *Derecho*, entendido como el conjunto de normas que regulan la conducta del hombre en sociedad, y establecen penas ante su incumplimiento.

Es consecuencia, el Direccionamiento Jurídico, es el actuar jurídico, ajustado a Derecho, en desarrollo de las actuaciones administrativas y en garantía de los derechos ciudadanos. Es el proceso mediante el cual orientamos como proceso de apoyo, el actuar jurídico o en derecho de las dependencias municipales y en lo referido al Modelo de Conglomerado Público, es procurar su estandarización y unificación de criterios.

Se plantea, en consecuencia, la necesidad de condensar en un documento *preliminar*, al que llamaremos Manual, los *elementos básicos* del Direccionamiento Jurídico, como área de gestión del Conglomerado Público Municipio de Medellín; que deberá ser actualizado de manera permanente, con el fin de que se convierta en una herramienta metodológica de fácil comprensión, difusión y debida aplicación, aportando a la gestión misional del ente central y al de las Entidades Descentralizadas que lo acojan.

I. ANTECEDENTES.

Se identifican algunos antecedentes normativos, dada la trascendencia que tienen dentro del proceso de Gestión Jurídica y las funciones asignadas a la Secretaría General:

1. **El Decreto 151 de 2002 y su Decreto Reglamentario 2581 de 2005**, determinaban el funcionamiento de la Administración Municipal, los macroprocesos y procesos en los cuales se enmarca la misión y los objetivos estratégicos del Municipio de Medellín. En los artículos 14 y 16 del Decreto 151 de 2002, se definía el modelo Operativo por Procesos y se identificaban las áreas o conjuntos de procesos.

ARTÍCULO 14. EL MODELO OPERATIVO POR PROCESOS, es la transversalidad de una serie de actividades, acciones o toma de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico, como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas, una misma área funcional. Está constituido por las áreas, los macroprocesos, los procesos y sus elementos, los cuales servirán de base para determinar los objetivos y funciones corporativas que orientarán el qué hacer de las diversas

dependencias del Municipio.

ARTÍCULO 16. DEFINICIÓN DE ÁREAS. Las áreas son conjuntos de procesos agrupadas bajo un criterio determinado, que contribuyen directamente al cumplimiento de la razón de ser de la Entidad. La estructura del Municipio de Medellín estará conformada por tres áreas: la estratégica, la de apoyo y la básica. Ellas desarrollan el marco de actuación de la Administración Municipal a nivel corporativo, y están conformadas por los macroprocesos que interactúan para el logro de objetivos afines y complementarios.

Área estratégica. Define políticas, estrategias y acciones de la organización, que orientan el desempeño y la gestión del Municipio de Medellín.

Área de apoyo. Soporta y coadyuva al desarrollo de los demás procesos, e incorpora las herramientas logísticas requeridas por la organización.

Área básica. Hace realidad la Misión organizacional y sus competencias, mediante la prestación de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la comunidad."

La Secretaría General se identifica, como área de apoyo, en su misión de soportar y coadyuvar al desarrollo de los demás procesos, incorporando herramientas logísticas requeridas por la organización, en el ámbito de sus funciones.

2. **El Acuerdo 25 de 2007**, establece la obligatoriedad de la implementación del Sistema de Gestión de la calidad, en la Administración Central y Descentralizada del Municipio de Medellín.
3. **El Decreto 399 de 2008**, creó conformó y reglamentó el **Comité Directivo** y demás instancias requeridas, para implementar el Sistema Integral de Gestión de la Administración Central del Municipio de Medellín
4. **El Decreto 1622 de 2008**, establece el funcionamiento del **Comité de Conciliación** y Deroga el Decreto 731 de 2004 que modificaba el Decreto 1428 de 1998.
5. **El Decreto 1379 de 2011**, reemplazó el decreto 2191 de 2010, por medio del cual se mejora y ajusta el Modelo de Operación por Procesos del Municipio de Medellín nivel central.
6. **El Decreto 941 de 2011**, reemplazó el decreto 399 de 2008, que creó conformó y reglamentó el **Comité Directivo** y demás instancias requeridas, para implementar el **Sistema Integral de Gestión** de la Administración Central del Municipio de Medellín
7. **Con el Decreto 0993 de 2011**, se crea el **Comité de Enlace Jurídico** del Municipio de Medellín, a partir del

Sistema Integral de Gestión de la Calidad, el proceso de Gestión Jurídica se instituye como uno de los procesos direccionados por la Secretaría General que tiene como objeto garantizar que la actuación de la administración se ajuste al Estado Social de Derecho mediante acciones propuestas para asegurar que las actuaciones de la administración cumplan con las metas de efectividad, eficiencia y oportunidad establecidas para este proceso bajo el modelo de Gerencia Jurídica Pública.

Es así como se crea este Comité, con la finalidad de ajustar la actuación jurídica de la Administración Municipal, bajo la unidad de criterios, integrado por cada uno de los líderes jurídico de las diferentes Secretarías y Departamentos donde exista este cargo, por los líderes y directivos de la Secretaría General y los abogados que designe el Secretario.

8. **El Acuerdo 07 de 2012 "Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo 2012 -2015, "Medellín un hogar para la vida",** en su Línea 5. Legalidad, legitimidad e institucionalidad para la vida y la equidad, en su componente Buen Gobierno y Transparencia, el compromiso de fortalecer el sistema de relaciones intra e inter institucionales de Medellín, en un clima incluyente de confianza democrática, mediante el desarrollo de agendas para el buen gobierno, la sociedad participante, la articulación regional y la conectividad digital. Todo esto, a partir de acuerdos, alianzas y acciones en la organización, los territorios y los sectores de interés, que permitan lograr una institucionalidad moderna e innovadora que persiga incesantemente el desarrollo humano integral y el compromiso por la vida y la equidad.

Establece como programa, un **Nuevo Modelo para la Gerencia Jurídica Pública**, que busca la atención oportuna y efectiva de las acciones judiciales, extrajudiciales y administrativas para asegurar decisiones en derecho, que contribuyan a que las actuaciones de la administración, protejan del patrimonio público y garanticen que la actuación de la Administración Municipal y la defensa judicial y extrajudicial, se ajusten al Estado Social de Derecho, mediante acciones de tipo preventivo y la oportuna atención en la gestión del Municipio de Medellín, para garantizar un ejercicio jurídico coherente y confiable.

Este programa, persigue el fortalecimiento de la Secretaría General y tiene como indicadores de producto: la favorabilidad en procesos judiciales en los cuales hace parte el Municipio de Medellín y la expedición de conceptos jurídicos respecto de la normatividad que incide en el Municipio de Medellín.

El Modelo de Gerencia Jurídica Pública, busca solucionar problemas jurídicos de alto impacto y minimizar riesgos legales presentes en la operación, generando acciones jurídicas que promuevan el fortalecimiento de los programas y proyectos de la Administración, con principios de calidad, coherencia y unidad de criterio. Es así como dispuso que se

desarrollara a través de cuatro estrategias:

- **Gestión de Calidad:** Se refiere a la organización de los equipos de trabajo, al desarrollo de los procesos y a la medición, a través de indicadores, entre otros.
 - **Sistemas de información:** Es la creación y operación de herramientas de Gobierno Electrónico que permitan un gerenciamiento y una eficaz gestión jurídica. (Sistema JURISMED)
 - **Gestión Documental:** Se genera una organización de la documentación de la Secretaría General, buscando que toda la documentación recibida y producida sea controlada y unificada en un archivo intermedio centralizado y organizado con todas las técnicas archivísticas. Así mismo, se realiza la digitalización documental con el fin de que toda la información jurídica relevante sea consultada en línea en los subsistemas del Sistema JURISMED.
 - **Gestión del Cambio:** Es un aspecto fundamental que posibilita el desarrollo del proyecto. Es el acompañamiento profesional a través de especialistas para los cambios de normatividad y la descongestión judicial, entre otros.
9. **El Decreto 1364 de 2012, "por el cual se adopta la Estructura de la Administración Municipal, se definen las funciones de sus organismos y dependencias, se crean y modifican unas entidades descentralizadas y se dictan otras disposiciones",** en su artículo 105, 106 y 107, asignó como funciones a la Secretaría General:

Artículo 105. Funciones de la Secretaría General. Además de las funciones establecidas en el presente Decreto para las Secretarías, la Secretaría General tendrá las siguientes funciones:

1. *Garantizar que las actuaciones de la entidad municipal tengan un correcto contenido jurídico.*
2. *Asegurar el apoyo jurídico a la Administración Municipal.*
3. *Apoyar jurídicamente proyectos estratégicos de la administración central y descentralizada.*
4. *Afianzar políticas, planes y estrategias en materia de prevención del daño antijurídico y en defensa de lo público.*
5. *Garantizar el control y la evaluación en el desarrollo de las actividades que conforman la Gerencia Jurídica Pública.*
6. *Afianzar estrategias orientadas a generar, anticipar y proyectar un enfoque de influencia sobre la formulación de leyes y eventos que afectan al Municipio de Medellín, sus habitantes y a la Administración Central.*

7. Defender el patrimonio público.
 8. Garantizar las acciones y herramientas tendientes a la prevención de riesgos potenciales que tengan alcance jurídico.
 9. Garantizar la unificación, coordinación de criterios y actuaciones jurídicas del Municipio de Medellín.
 10. Direccionar la aplicación del modelo de gerencia jurídica pública en el Municipio de Medellín.
 11. Direccionar las acciones de control, medición y evaluación que se generen en el desarrollo de las actividades que conforman la gerencia jurídica pública.
 12. Promover el mejoramiento y posicionamiento del Sistema de Información Jurídico
 13. Administrar y orientar las actuaciones de todas las unidades jurídicas del Municipio de Medellín.
 14. Direccionar y coordinar los trámites de los proyectos de acuerdo ante el Honorable Concejo Municipal
 15. Direccionar el Comité de Conciliación Institucional del Municipio de Medellín acorde con las normas vigentes.
 16. Implementar, mantener y mejorar el Sistema Integral de Gestión de acuerdo a las directrices definidas por la entidad.
6. Dirigir la compilación normativa del orden Municipal, con el acompañamiento de las dependencias involucradas en este proceso.
 7. Coordinar el estudio de Proyectos de Ley, acuerdos, nuevas normas, generando las respectivas alertas para la actualización normativa en las dependencias del Municipio de Medellín.
 8. Presentar al Comité de Conciliación del Municipio de Medellín, propuestas y estrategias para la adopción y ejecución de políticas de Prevención del Daño Antijurídico.
 9. Coordinar y direccionar todas las unidades jurídicas y el talento humano relacionado con la asesoría, apoyo y prevención del daño antijurídico de la Administración Municipal
 10. Brindar apoyo y asesoría en materia jurídica a todos los procesos del Municipio de Medellín.
 11. Coordinar el Sistema de Articulación Jurídica "SAJ" del nivel central y descentralizado
 12. Implementar, mantener y mejorar el Sistema Integral de Gestión de acuerdo a las directrices definidas por la entidad.

Artículo 106. Subsecretaría de Prevención del Daño Antijurídico. La Subsecretaría Prevención del Daño Antijurídico tendrá las siguientes funciones:

1. Coadyuvar en la formulación de las políticas y en la determinación de los planes y programas relacionados con la Prevención del daño antijurídico del Municipio de Medellín, de acuerdo con la normatividad vigente y los requerimientos de la administración, con el fin de contribuir a la implementación de acciones eficaces y de bajo riesgo, generando los instructivos pertinentes.
2. Identificar los riesgos y oportunidades jurídicas para la administración Municipal, mediante la consulta de normas y tendencias jurisprudenciales, a fin de evitar perjuicios y optimizar la labor de la administración.
3. Coordinar la definición y divulgación de líneas de Prevención del daño antijurídico, priorizando, según el impacto.
4. Coordinar la elaboración, seguimiento y actualización del plan anual de Prevención del daño antijurídico del Municipio de Medellín.
5. Dirigir, promover y coordinar los estudios e investigaciones que permitan mejorar la Prevención

Artículo 107. Subsecretaría de Defensa y Protección de lo Público. La Subsecretaría de Defensa y Protección de lo Público tendrá las siguientes funciones:

1. Coadyuvar en la formulación de las políticas y en la determinación de los planes y programas relacionados con la defensa y protección de lo público del Municipio de Medellín, de acuerdo con la normatividad vigente y los requerimientos de la administración, con el fin de contribuir a la implementación de acciones eficaces y de bajo riesgo, generando los instructivos pertinentes.
2. Coordinar la definición y divulgación de líneas de defensa judicial, priorizando según el impacto.
3. Efectuar el estudio de las acciones de repetición y llamamiento en Garantía con fines de Repetición.
4. Efectuar seguimiento a la ejecución de los fallos proferidos en la rama Judicial, tanto a favor como en contra del ente territorial.
5. Analizar los fallos y demás decisiones jurídicas que se relacionen con la defensa y protección de lo público en el Municipio de Medellín para establecer líneas y políticas de defensa.

6. *Direccionar y coordinar los estudios e investigaciones que permitan mejorar la prestación de los servicios jurídicos de defensa y protección de lo público.*
7. *Ejercer la representación extrajudicial, judicial y administrativa de la entidad territorial y la defensa del patrimonio público.*
8. *Coordinar el Comité de Conciliación institucional del Municipio de Medellín.*
9. *Implementar, mantener y mejorar el Sistema Integral de Gestión de acuerdo a las directrices definidas por la entidad.*
10. **El Decreto 498 de 2013**, deroga el decreto 941 de 2011, que crea, conforma y reglamenta el Comité Directivo y demás instancias requeridas para implementar el Sistema Integral de Gestión de la Administración Central del Municipio de Medellín.
11. **El Decreto 499 de 2013**, mejora, moderniza y ajusta el **Modelo de Operación por Procesos** del Municipio de Medellín, determina sus dimensiones y procesos. Incluye en la dimensión de Apoyo Institucional, el proceso de Gestión Jurídica.
12. **El Decreto 500 de 2013**, por medio del cual se aprueba la **misión, visión, valores, principios** orientaciones de la función pública y el modelo institucional de la Administración Central del Municipio de Medellín y se dictan otras disposiciones, reforzó el objetivo del proceso de apoyo asignado a la Secretaría General, en tanto que con él se persigue:

"Prevenir el daño antijurídico y realizar la defensa del patrimonio público del Municipio de Medellín mediante el cumplimiento de la normatividad vigente para garantizar que la actuación de la administración se ajuste al Estado Social de Derecho."

Es así que, como proceso de apoyo, se enmarca en la Misión definida en el artículo 1° del Decreto 500 de 2013, contribuyendo a que los procesos misionales garanticen:

"El acceso a oportunidades y el ejercicio de los derechos fundamentales como salud y educación, impulsando el crecimiento económico en un ámbito territorial articulado e integrado y soportado en una institucionalidad moderna, efectiva y flexible. Promotor de la construcción de una ciudad segura, con espacio público modernos e incluyentes." Y le corresponde:

La orientación, aseguramiento y efectividad de los principios, derechos y deberes ciudadanos, a través de la oportuna y pertinente intervención en las acciones judiciales, extrajudiciales y administrativas. (Artículo 2 CN)

Propiciar acciones con contenido jurídico, respecto

de las cuales, se realiza el acompañamiento, direccionamiento y definición de estrategias, a fin de que las actuaciones de la Administración se enmarquen en el Estado Social de Derecho.

Adicionalmente, en cuanto a la Visión definida en el artículo 2° del Decreto 500 de 2013, contribuye:

"Mediante el diseño e implementación de políticas de defensa y protección de lo público y el direccionamiento jurídico para que los responsables de los procesos las implementen y acaten, mejorando su gestión, lo que redundará en beneficio de la sociedad."

13. **El Decreto 2033 de 2013**, establece el funcionamiento del **Comité de Conciliación** e incluye como una de sus funciones el estudio, análisis, formulación y ejecución de las políticas de prevención del daño antijurídico.
14. **El Decreto 093 de 2015**, acoge un período de **transición para los procesos del Modelo de Operación** definido en el Decreto 499 de 2013, con el fin de que sean ajustados a los requisitos, normas, elementos y criterios de los sistemas y nuevos modelos MECI y MIPYG (Ley 872 de 2003, Decretos Nacionales: 4110 de 2004, 1599 de 2005, 4485 de 2009, 2482 de 2012).
15. **El Decreto 883 de 2015**, **adecuó la estructura de la Administración Municipal, las funciones de sus organismos, dependencias y entidades descentralizadas y modificó algunas de ellas, entre otras disposiciones y tal como se expresa en el preámbulo, estableció el Modelo de Conglomerado Público, para permitir la articulación de los diferentes procesos de apoyo de las entidades sujetas al mismo, mediante la implementación de buenas prácticas, que garanticen su sostenibilidad y la generación de mayor valor social.**

En el artículo 24, establece las funciones de las Secretarías de Despacho de Apoyo Institucional, así:

Artículo 24. Funciones de las Secretarías de Despacho de Apoyo Institucional. Las Secretarías de Despacho de Apoyo Institucional tendrán las siguientes funciones generales:

1. *Formular y ejecutar la política de Gobierno, en los asuntos de su competencia, propiciando la incorporación de mecanismos de participación ciudadana y comunitaria e instrumentos de articulación intersectorial.*
2. *Asegurar la aplicación de políticas que contribuyan a la igualdad de derechos y oportunidades entre los diferentes grupos poblacionales y a la disminución de prácticas discriminatorias que atenten contra el desarrollo político, social, económico y cultural de los grupos poblacionales.*

3. Asistir y asesorar al Alcalde y a las Secretarías de Despacho Vicealcaldías y a las demás dependencias y entidades descentralizadas del municipio en las materias propias de su competencia.
4. Participar en la formulación y ejecución del Plan Municipal de Desarrollo.
5. Asegurar la adecuada administración de los recursos que financian las actividades de apoyo institucional bajo su responsabilidad.
6. Asumir, por delegación del Alcalde, la representación en los órganos de dirección de las entidades descentralizadas que le sea asignada.
7. Armonizar la ejecución de sus planes, programas y proyectos con las entidades descentralizadas, prestarles asesoría, cooperación y asistencia técnica, en los temas de su competencia.
8. Asistir a las sesiones del Concejo Municipal, demás consejos y comités que le sean delegados por el Alcalde.

En los artículos 117, 118 y 119, establece las funciones específicas de la Secretaría General y sus subsecretarías.

Artículo 117. Funciones de la Secretaría General. Además de las funciones establecidas en el presente Decreto para las Secretarías, la Secretaría General tendrá las siguientes funciones:

1. Liderar, direccionar y hacer seguimiento a la implementación y operación del pilar de direccionamiento jurídico, conforme a los lineamientos del Modelo Conglomerado público.
2. Dirigir y coordinar la gerencia jurídica pública del Municipio de Medellín.
3. Dirigir y coordinar los trámites de los proyectos de acuerdo ante el Honorable Concejo Municipal.
4. Garantizar que las actuaciones de la entidad municipal tengan un correcto contenido jurídico.
5. Dirigir el Comité de Conciliación del Municipio de Medellín acorde con las normas vigentes.
6. Dirigir y garantizar el control y la evaluación en el desarrollo de las actividades que conforman la gerencia jurídica pública.
7. Asegurar el apoyo jurídico a la Administración Municipal.
8. Garantizar la unificación, coordinación de criterios y

actuaciones jurídicas del Municipio de Medellín nivel central y descentralizado.

9. Apoyar jurídicamente proyectos estratégicos de la Administración central y en aquellos del nivel descentralizado encomendados por el Alcalde.
 10. Afianzar políticas, planes y estrategias en materia de prevención del daño antijurídico y en defensa de lo público.
 11. Afianzar estrategias orientadas a generar, anticipar y proyectar un enfoque de influencia sobre la formulación de leyes y eventos que afectan al Municipio de Medellín.
 12. Defender el patrimonio público.
 13. Garantizar las acciones y herramientas tendientes a la prevención de riesgos potenciales que tengan alcance jurídico.
 14. Promover el mejoramiento y posicionamiento del Sistema de Información Jurídico.
 15. Orientar y controlar las actuaciones jurídicas del Municipio de Medellín.
 16. Apoyar jurídicamente a la Secretaría de Suministros y Servicios en la realización de los contratos necesarios para obtener los bienes y servicios requeridos y ejercer la supervisión técnica de los mismos.
 17. Coordinar con la Secretaría de Suministros y Servicios la realización de los contratos necesarios para obtener los bienes y servicios requeridos y ejercer la supervisión técnica de los mismos.
 18. Implementar y ejecutar las políticas y directrices que orienten los procesos de apoyo.
 19. Implementar y ejecutar las políticas y directrices que establezca la Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía en materia de gestión de trámites, procedimientos administrativos, peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.
 20. Implementar y ejecutar las políticas y directrices que orienten el Plan de Ordenamiento Territorial.
 21. Implementar, mantener y mejorar el Sistema Integral de Gestión para los procesos que dirige o participa, de acuerdo a las directrices definidas por la entidad.
- Artículo 118. Subsecretaría de Prevención del Daño Antijurídico.** La Subsecretaría de Prevención del Daño Antijurídico tendrá las siguientes funciones:
1. Formular, orientar y coordinar la gerencia jurídica

- pública del Municipio de Medellín.
2. Definir y orientar la aplicación de las directrices del actuar jurídico en el ámbito de prevención del daño antijurídico en el Municipio de Medellín nivel central y descentralizado.
 3. Formular las políticas, planes y programas relacionados con la Prevención del daño antijurídico del Municipio de Medellín, de acuerdo con la normatividad vigente y los requerimientos de la administración, con el fin de contribuir a la implementación de acciones eficaces y de bajo riesgo, generando los instructivos pertinentes.
 4. Identificar los riesgos y oportunidades jurídicas para la administración Municipal, mediante la consulta de normas y tendencias jurisprudenciales, a fin de evitar perjuicios y optimizar la labor de la administración.
 5. Coordinar la definición y divulgación de líneas de Prevención del daño antijurídico, priorizando, según el impacto.
 6. Coordinar el seguimiento y actualización del plan anual de Prevención del daño antijurídico del Municipio de Medellín.
 7. Dirigir, promover y coordinar los estudios e investigaciones que permitan mejorar la Prevención del daño antijurídico, coordinando su publicación, acorde con los lineamientos establecidos.
 8. Dirigir la compilación normativa del orden Municipal, en coordinación con las dependencias de la entidad.
 9. Coordinar el estudio de Proyectos de Ley, acuerdos, nuevas normas, generando las respectivas alertas para la actualización normativa en las dependencias del Municipio de Medellín.
 10. Presentar al Comité de Conciliación del Municipio de Medellín, propuestas y estrategias para la adopción y ejecución de políticas de Prevención del Daño Antijurídico.
 11. Dirigir y Coordinar las actuaciones jurídicas relacionadas con la asesoría, apoyo y prevención del daño antijurídico de la Administración Municipal.
 12. Brindar apoyo y asesoría en materia jurídica a todos los procesos del Municipio de Medellín.
 13. Coordinar el Sistema de Articulación Jurídica "SAJ" del nivel central y descentralizado.
 14. Dirigir y garantizar las acciones de control, medición y evaluación que se generen en el desarrollo de las actividades que conforman la gerencia jurídica pública.
 15. Implementar y ejecutar las políticas y directrices que orienten los procesos de apoyo.
 16. Implementar y ejecutar las políticas y directrices que establezca la Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía, en materia de gestión de trámites, procedimientos administrativos, peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.
 17. Implementar y ejecutar las políticas y directrices que orienten el Plan de Ordenamiento Territorial.
 18. Implementar, mantener y mejorar el Sistema Integral de Gestión para los procesos que dirige o participa, de acuerdo a las directrices definidas por la entidad.
- Artículo 119. Subsecretaría de Defensa y Protección de lo Público.** La Subsecretaría de Defensa y Protección de lo Público tendrá las siguientes funciones:
1. Formular las políticas, planes y programas relacionados con la defensa y protección de lo público del Municipio de Medellín, de acuerdo con la normatividad vigente y los requerimientos de la administración, con el fin de contribuir a la implementación de acciones eficaces y de bajo riesgo, generando los instructivos pertinentes.
 2. Definir y orientar la aplicación de las directrices del actuar jurídico en ámbito de defensa de lo público en el Municipio de Medellín nivel central y descentralizado.
 3. Coordinar la definición y divulgación de líneas de defensa judicial, priorizando según el impacto.
 4. Efectuar el estudio de las acciones de repetición y llamamiento en Garantía con fines de Repetición.
 5. Efectuar seguimiento a la ejecución de los fallos proferidos en la rama Judicial, tanto a favor como en contra del ente territorial.
 6. Analizar los fallos y demás decisiones jurídicas que se relacionen con la defensa y protección de lo público en el Municipio de Medellín para establecer líneas y políticas de defensa.
 7. Dirigir y coordinar los estudios e investigaciones que permitan mejorar la prestación de los servicios jurídicos de defensa y protección de lo público.
 8. Ejercer la representación extrajudicial, judicial y administrativa de la entidad territorial y la defensa del patrimonio público.
 9. Coordinar el Comité de Conciliación del Municipio de Medellín.
 10. Implementar y ejecutar las políticas y directrices que orienten los procesos de apoyo.

11. *Implementar y ejecutar las políticas y directrices que establezca la Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía, en materia de gestión de trámites, procedimientos administrativos, peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.*
12. *Implementar y ejecutar las políticas y directrices que orienten el Plan de Ordenamiento Territorial.*
13. *Implementar, mantener y mejorar el Sistema Integral de Gestión para los procesos que dirige o participa, de acuerdo a las directrices definidas por la entidad.*

II. DIRECCIONAMIENTO JURÍDICO.

El **Decreto 883 de 2015**, establece como uno de los pilares del Conglomerado Público el del **Direccionamiento Jurídico**, a cargo de la Secretaría General y lo define como el conjunto de políticas y estrategias del **Sistema de Articulación Jurídica -SAJ-** para brindar lineamientos de prevención del daño antijurídico y defensa judicial del municipio de Medellín y sus entidades descentralizadas.

DESARROLLO

1. OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la aplicación y la proyección del componente jurídico a través de políticas y estrategias que brinden lineamientos de prevención del daño antijurídico y defensa judicial para el Municipio de Medellín y sus entidades descentralizadas.

2. ALCANCE

Establecer lineamientos generales que brinden posiciones jurídicas generales y unificadas en prevención y defensa de lo público; en materia de conciliación judicial y extrajudicial; sin perjuicio de la autonomía propia de las entidades que conforman el Conglomerado Público.

3. AMBITO DE APLICACIÓN

El presente Manual será aplicable a las dependencias, organismos y servidores que hacen parte del nivel central del Municipio de Medellín y a las entidades descentralizadas que hacen parte del Conglomerado Público Municipio de Medellín y que lo acojan (artículo 74 del Decreto Municipal 883 de 2015).

4. NORMATIVIDAD

Según la Circular 003 de 2013 del Señor Alcalde, es responsabilidad de la Secretaría General garantizar la unificación y coordinación de los criterios y de las actuaciones jurídicas, llevadas a cabo por las vicealcaldías, secretarías y departamentos administrativos del Municipio de Medellín. El direccionamiento jurídico en los trámites y actuaciones administrativas, deben estar de conformidad

con las directrices impartidas por la Secretaría General, dependencia de cierre en materia jurídica al interior de la Administración Municipal.

Conforme lo dispone la Circular 002 de 2014, de la Secretaría General, es responsabilidad de cada una de las vicealcaldías, secretarías, departamentos, subdirecciones y gerencias, construir la memoria normativa histórica y actual del Municipio de Medellín, para ello, deberán mantener actualizada la normatividad interna y externa, en el NORMOGRAMA dispuesto en el Sistema ISOLUCION, a través de los enlaces jurídicos.

En ese sentido, las normas aplicables al proceso de GESTION JURÍDICA, son todas aquellas que componen el NORMOGRAMA y se encuentran disponibles en el sistema ISOLUCIÓN.

5. FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES

La Dirección Estratégica del Modelo estará a cargo del Alcalde y el Comité de Direccionamiento Estratégico, cuya composición y funciones se regirá por lo establecido en el Decreto 883 de 2015 y la reglamentación que se expida para regular los órganos de dirección.

La Coordinación del Modelo está a cargo de la Secretaría Privada, quien observará las directrices del Alcalde y el Comité de Direccionamiento Estratégico del Conglomerado.

Como apoyo a la coordinación de los Pilares, actuará el Comité de Gestión, que se constituya.

Corresponde a la Secretaría General del Municipio de Medellín, *"liderar, direccionar y hacer seguimiento a la implementación y operación del pilar de direccionamiento jurídico, conforme a los lineamientos del Modelo Conglomerado público Municipio de Medellín"*.

6. POLITICAS GENERALES Y ESTRATEGIAS

Establecer la Gerencia Jurídica Pública en el Municipio de Medellín nivel central y articularlas con el nivel descentralizado.

- Definir estrategias orientadas a la prevención del daño antijurídico y la defensa de lo público en las dependencias del nivel central y articularlas con las definidas por las entidades del nivel descentralizado.
- Establecer criterios para el desarrollo de actuaciones jurídicas unificadas y coordinadas en las dependencias del nivel central y proponerlos a las entidades descentralizadas para que sean acogidos.
- Determinar acciones, mecanismos y herramientas tendientes a la prevención de riesgos potenciales que tengan alcance jurídico.

- Propiciar estrategias orientadas a generar, anticipar y proyectar un enfoque de influencia sobre la formulación de leyes y eventos que afecten al Municipio de Medellín y sus entidades descentralizadas.
- Promover la actualización permanente del Sistema de Información Jurídica –SIJ- y herramientas tecnológicas, para su aplicación y utilización en el Municipio de Medellín nivel central y descentralizado.

7. METAS (RETOS)

Contar con la voluntad política, concientización y continuidad.

Definir e implementar en el corto plazo el alcance del pilar en el Municipio de Medellín para el nivel central y descentralizado.

Estructurar el proceso de Gerencia Jurídica Pública logrando su articulación e interrelación con los enlaces de las dependencias del nivel central y las entidades del nivel descentralizado.

Verificar y garantizar conjuntamente la disponibilidad del recurso humano y las herramientas tecnológicas para la implementación del pilar.

Escoger actividades relevantes como pilotos de la materialización de la política de unificación conceptual.

Unir concertadamente la experticia jurídica valiosa, pero dispersa, generando pertenencia y confianza.

8. TEMÁTICAS

El Direccionamiento Jurídico se constituye como un área de gestión dentro del Modelo del Conglomerado, de especial relevancia, como guía para la interpretación y aplicación de los contenidos normativos, doctrinarios y del contenido de las decisiones jurisdiccionales, con la cual, podrá mejorarse los aspectos de la prevención de daños antijurídicos, precaver eventuales litigios y afianzar la defensa de lo público ante controversias judiciales.

Este Pilar, enmarcado en el Sistema de Articulación Jurídica, propenderá por la generación de espacios de reflexión crítica de lo jurídico, análisis científico e investigativo de la ciencia del Derecho, con especial detenimiento en el área del Derecho Público, trascendiendo la aplicación y ejecución mecánica de las normas o el sentido de las decisiones de las autoridades y operadores jurídicos.

Para el desarrollo del Pilar de Direccionamiento Jurídico, se tendrán en cuenta, las políticas establecidas en el numeral 4 y las cuatro estrategias del Modelo de Gerencia Jurídica Pública:

- Gestión de Calidad: Se refiere a la organización de los

equipos de trabajo, al desarrollo de los procesos y a la medición, a través de indicadores, entre otros.

- Sistemas de información: Es la creación y operación de herramientas de Gobierno Electrónico que permitan un gerenciamiento y una eficaz gestión jurídica. (Sistema JURISMED)
- Gestión Documental: Se genera una organización de la documentación de la Secretaría General, buscando que toda la documentación recibida y producida sea controlada y unificada en un archivo intermedio centralizado y organizado con todas las técnicas archivísticas. Así mismo, se realiza la digitalización documental con el fin de que toda la información jurídica relevante sea consultada en línea en los subsistemas del Sistema JURISMED.
- Gestión del Cambio: Es un aspecto fundamental que posibilita el desarrollo del proyecto. Es el acompañamiento profesional a través de especialistas para los cambios de normatividad y la descongestión judicial, entre otros.

Es así como, se desarrollarán diferentes temáticas, que constituyen, en sí mismas, estrategias de gestión, entre otras:

- Aplicación y Difusión del Sistema de Articulación Jurídica – SAJ-.
- Políticas y lineamientos en prevención del daño antijurídico.
- Unificación de criterios y posiciones jurídicas en temas de interés, para las dependencias y entidades sujetas al modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín.
- Políticas en materia de Conciliación Judicial y Extrajudicial.
- Líneas Jurisprudenciales en materia de Derecho Público.
- Sistema de Información y Consulta de Normas, Conceptos, Directrices y Decisiones relevantes para la aplicación del componente jurídico en cada una de las dependencias y entidades.
- Creación de Grupos de estudios y mesas de trabajo sobre temas especializados de Derecho Público.
- Formación, capacitación y actualización jurídica, a las dependencias y entidades sujetas al Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín.

9. METODOLOGIA DE DESARROLLO DEL PILAR

Actividades de Interrelación: Se propone la actualización, activación, constitución e implementación de mecanismos, tales como los Comités intersectoriales, Comités interinstitucionales, entre otros, que permitan el acercamiento de las dependencias y las entidades que acojan el Modelo.

Definición de Enlaces: Las dependencias y entidades, designarán los profesionales que servirán de enlace en los respectivos Comités, para abordar las temáticas y retos del pilar.

Concertación de objetivos en el corto plazo: Una vez actualizados, activados o creados, los mecanismos que garanticen la interrelación con las demás dependencias y entidades, se realizarán reuniones periódicas, en las cuales se concertarán las temáticas y se determinará la planeación y programación de actividades, para ser desarrolladas de manera conjunta.

Socialización de Buenas Prácticas: Las dependencias y entidades, compartirán las prácticas que se tienen al interior de su dependencia o entidad, que impactan negativa o positivamente el direccionamiento jurídico del Municipio de Medellín.

Intercambio de Información: Socializadas las prácticas de las dependencias y entidades, se colocará a disposición de los demás integrantes, toda la información disponible.

Escogencia de dos actividades conceptuales: A partir de la información compartida, se presentarán propuestas de unificación de por lo menos dos (2) actividades conceptuales.

Monitoreo: A través de los mecanismos definidos, se evaluarán los resultados de la aplicación unificada de la práctica o actividad.

Informes: Las dependencias y entidades, presentarán un informe en el cual detallen, como las impactó la implementación de la actividad de manera unificada.

Evaluación: A través de los mecanismos definidos y según los informes presentados, se realizará la evaluación por la Coordinación del Pilar.

Métricas: Con fundamento en la evaluación realizada, se cuantificarán los resultados de la aplicación unificada.

Auditoría: Con base en los resultados esperados, frente a las metas propuestas, se evaluará la aplicación de la actividad unificada, su pertinencia y permanencia.

Revisión: Con los resultados de la auditoría se revisarán las actividades desarrolladas y se tomarán las medidas pertinentes, las cuales se concretarán en los planes de mejoramiento.

Planes de Mejoramiento: Se atenderán las observaciones y se implementarán los cambios y ajustes requeridos.

10. MECANISMOS DE GESTIÓN DEL PILAR

Comité de Enlace Jurídico: Decreto Municipal 993 de 2011. Plan Anual de Prevención.

Es un mecanismo para el desarrollo del proceso de Gestión Jurídica y se crea para permitir enlazar la información jurídica, en aras de un eficaz ejercicio de funciones, instrumentos de apoyo y asesoría para el mejoramiento continuo de su actividad, para prevenir y mitigar los riesgos en la actuación de las dependencias municipales y socializar el Proceso de Defensa y Protección de lo Público. En consecuencia, tiene como finalidad la de ajustar la actuación jurídica de la Administración Municipal, bajo la unidad de criterios.

Este Comité viene funcionando desde el año 2011 y está conformado por los líderes jurídicos de las Secretarías y Departamentos Administrativos, donde exista este cargo y por los servidores públicos que sean designados donde no exista el cargo, por los directivos de la Secretaría General y los abogados que designe el Secretario.

Tiene las siguientes funciones:

1. *Diseñar y consolidar el Plan Anual de Prevención del Daño Antijurídico del Municipio de Medellín.*
2. *Coordinar la ejecución del Plan Anual de Prevención del Daño Antijurídico según las competencias de cada área.*
3. *Actualizar el Plan Anual de Prevención del Daño Antijurídico, cada vez que se requiera.*
4. *Socializar el conocimiento, análisis y evaluación respecto de asuntos jurídicos que tengan impacto o especial relevancia para el Municipio de Medellín y que requieran orientación en la gestión o sobre las acciones que fueren procedentes.*
5. *Apoyar jurídica y coordinadamente proyectos estratégicos de la administración central y descentralizada.*
6. *Coordinar la realización de informes técnico- jurídicos para la contestación y adecuada gestión de las demandas, acciones de tutela y procedimientos administrativos.*
7. *Presentar al Comité de Conciliación del Municipio de Medellín, propuestas para la adopción y ejecución de políticas de Prevención del Daño Antijurídico y estrategias para la ejecución adecuada del proceso de Defensa Judicial.*

8. Implementar, hacer el seguimiento y garantizar la actualización de la información en el Sistema Gestión Jurídica Jurismed y sus subsistemas de Procesos Judiciales (Némesis), Biblioteca Jurídica (Alejandría) y Servicios Jurídicos (Astrea) en cada secretaría del Municipio de Medellín.
9. Apoyar a la Secretaría General del Municipio de Medellín, en la presentación de propuestas concretas que modifiquen, excluyan o incluyan mejoras en el articulado con el fin de elaborar observaciones a los Proyectos de Ley que tengan incidencia en la Administración Municipal."

Comité Coordinador del Sistema de Articulación Jurídica – SAJ-: Art. 5°. Decreto 655 de 2012.

El Sistema de articulación jurídica –SAJ- es una instancia coordinadora de las políticas, estrategias, programas, metodologías, mecanismos y actividades encaminados a fortalecer, orientar y controlar la gestión jurídica.

"El Sistema de articulación jurídica –SAJ-, constituye un espacio para la gestión del conocimiento jurídico, permitiendo la coordinación, análisis y búsqueda de soluciones para asuntos de especial relevancia, procurando la unificación de criterios en cuanto a la aplicación de las normas, generando mecanismos para la ejecución concertada de acciones, e igualmente para la constitución de la memoria histórica jurídica como espacio de divulgación de experiencias y conocimientos del Municipio de Medellín y de sus entidades descentralizadas."

Este Comité funciona desde el año 2012 y tiene como objetivos:

1. Defender los intereses del Municipio de Medellín y sus entidades descentralizadas, mediante la definición de políticas públicas para una óptima defensa jurídica técnica.
2. Promover el mejoramiento y posicionamiento de los Sistemas de Información Jurídicos del Municipio de Medellín y sus entidades descentralizadas.
3. Realizar los estudios jurídicos necesarios sobre temas de gran impacto y los recurrentes en el ámbito Municipal.
4. Definir estrategias de derecho preventivo para evidenciar las fallas en los procesos y trámites del servicio público, determinando los riesgos, a fin de prevenir potenciales litigios.
5. Fortalecer los canales de comunicación entre el Municipio y sus entidades descentralizadas, que defina estrategias unificadas para defensa y asesoría tanto técnica como jurídica."

Es liderado por la Secretaría General y está conformado

por el Secretario General y sus Subsecretarios, los líderes de programa de ambas subsecretarías, los líderes jurídicos o quien hagan sus veces, de las Secretarías de Despacho y de los Departamentos Administrativos ente central y los Directores y jefes de las oficinas asesoras o dependencias encargadas de la actividad jurídica en las entidades descentralizadas del orden municipal.

Comité de Conciliación

La Ley 446 de 1998, en su artículo 75 – modificado por el Decreto nacional 1716 de 2009-, estableció como obligatorio la creación e integración de Comités de Conciliación, dispone:... *todos los organismos de derecho público del orden nacional, departamental, distrital y los municipios capital de departamento y los entes descentralizados de estos mismos niveles deberán integrar un comité de conciliación, conformado por los funcionarios del nivel directivo que se designen y cumplirá las funciones que se le señalen.*

Las entidades de derecho público de los demás órdenes tendrán la misma facultad.

El Comité de Conciliación del Municipio de Medellín, actualmente se rige por el Decreto 2033 de 2013 y tiene como unas de sus funciones principales, las de estudiar, analizar, formular y ejecutar las políticas de prevención del daño antijurídico y la de diseñar las políticas para la defensa de la entidad.

Es desde este ámbito que se propone, el fortalecimiento del Comité de Conciliación, diseñando instrumentos y mecanismos como protocolos para la adecuada gestión de la defensa jurídica del municipio; instructivos para la aplicación integral de las políticas de prevención y de conciliación; fortalecimiento de las herramientas del Sistema de Información Jurídico; construcción de líneas jurisprudenciales y actualización y evaluación de los cambios normativos, que impacten la defensa jurídica para ser socializados entre los servidores públicos y contratistas que intervienen en la defensa jurídica del Municipio.

Creación de Comité Interinstitucional y Comisiones Intersectoriales

Desde este pilar, se propone que el Comité de Coordinación del Sistema de Articulación Jurídica –SAJ-, funja como Comité Interinstitucional, con la conformación definida en el Decreto 655 de 2012. Este Comité podrá liderar a su interior Comisiones Intersectoriales, de acuerdo con los sectores administrativos definidos para que se atiendan temas comunes y sean presentados al Comité Interinstitucional propuestas de unificación de criterios en temas jurídicos comunes.

Para lograr los objetivos propuesto, se deberán actualizar las funciones de este Comité, incluyendo el diseño de estrategias, planes (Plan Anual de Prevención) y acciones dirigidas a la prevención del daño antijurídico para ser aplicadas por los servidores del nivel central y las que

serán adoptadas por entidades del nivel descentralizado, aplicando las políticas de defensa jurídica determinadas en el Comité de Conciliación. Igualmente, diseñará los mecanismos que deben ser utilizados para su adecuada aplicación y los que deben ser utilizados para la evaluación de las políticas implementadas.

Las Comisiones Intersectoriales que se conformen, tendrán como función principal, la de identificar los asuntos de índole jurídico en su respectivo sector, que puedan generar responsabilidad patrimonial del Municipio de Medellín y por lo tanto, deban ser atendidos de manera prioritaria; así como presentar las propuestas de implementación de mecanismos jurídicos y técnicos, para su debido control y evaluación.

Sistemas de Información

La Secretaría General cuenta con sistemas de Información que facilitan la consulta a los funcionarios y permiten atender oportunamente la defensa del Municipio de Medellín.

Sistema de Información Jurídica: (Sistema Némesis-Alejandría y Sistema de Prevención del Daño Antijurídico)

Actualmente, se cuenta con herramientas como Litigio Virtual para la consulta de agenda jurídica virtual de cada abogado, notificaciones y citaciones en línea de juzgados y tribunal, reporta los procesos favorables y desfavorables ejecutoriados con el fin de calcular el índice de favorabilidad de los procesos judiciales.

El Sistema de Información Prevención del Daño Antijurídico, se adelantó el análisis y diseño y está en proceso de desarrollo.

Biblioteca Virtual

Este Instrumento permite la consulta de normas: Acuerdos, decretos, circulares y normativa local relacionada con la nacional.

Actualmente se cuenta con el inventario y a futuro, se pretende que permita la consulta creándole hipervínculos internos a la norma de manera que se pueda visualizar la forma como se genera la norma y su trazabilidad. Con ello se busca que haya flexibilidad en su administración, trazabilidad, oportunidad y utilidad de la información.

Guías y Manuales: Unificación de procedimientos y formatos (ISOLUCION)

El Sistema ISOLUCIÓN, es un sistema general de información del Municipio de Medellín, que contiene, entre otros, las guías y los manuales de los procesos principales de la Secretaría General: la Prevención del Daño Antijurídico y la Defensa y Protección de lo Público y que incluye los NORMOGRAMAS de todas las dependencias, al cual pueden acceder todos los funcionarios municipales.

Consideramos que presenta, cierto nivel de desactualización, dada la rotación de los funcionarios que lo alimentan.

Expedición de Circulares e Instructivos

La Secretaría General de manera permanente elabora instructivos y circulares que provienen de los resultados y evaluaciones de las políticas acogidas en los diferentes Comités, como el de Conciliación, otras que son producto del análisis normativo o la proactividad legislativa desarrollada por la Subsecretaría de Prevención del Daño Antijurídico, así como las Circulares del Señor Alcalde, que deban ser tenidas en cuenta de manera general para el desarrollo de la actividad administrativa, por todas las dependencias municipales y entidades descentralizadas.

Estas circulares, como se anotó, se pueden consultar en la Biblioteca Virtual y serán puestas a disposición en el Sistema de Información Prevención del Daño Antijurídico.

Mesas de Estudio

Se propone que las Comisiones Intersectoriales, promuevan la realización de mesas de estudio para temas jurídicos específicos, que impacten la prevención y la defensa del Municipio de Medellín. En estas mesas de estudio podrán participar funcionarios del nivel central y descentralizado; así como, contratistas y asesores especializados.

Capacitación

De manera permanente, el Municipio de Medellín capacita a sus funcionarios en temas jurídicos de actualidad que impactan los procesos que se llevan a cabo por el Municipio. Se le ha dado mayor énfasis al tema de la Contratación Administrativa.

Se propone identificar de manera proactiva, cuáles son las áreas y materias que tienen más debilidades en el manejo jurídico, por parte de las dependencias y entidades descentralizadas, con el fin de diseñar e implementar un plan de capacitación, que permita que todos los operadores jurídicos, cuenten con el mismo nivel de información y actualización, para la atención de los asuntos municipales.

1 Edwin Palacio. Administrador de Empresas, especialista en Gestión de la Innovación Tecnológica, asesor del SENA-INNOVATEC COLOMBIA S.A.S.

2 Gustavo Beltrán. Consultoría Estratégica y Coaching de Negocios.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN
SECRETARÍA DE GESTIÓN HUMANA Y SERVICIO A LA CIUDADANÍA
CONGLOMERADO PÚBLICO MUNICIPIO DE MEDELLÍN
MANUAL PLANEACIÓN Y GESTIÓN

OCTUBRE 2015

TABLA DE CONTENIDO

| Contenido | |
|-----------|---|
| 1 | DIRECCIONAMIENTO 128 |
| 1.1 | OBJETIVO 128 |
| 1.1.1 | Objetivo del Conglomerado Público 128 |
| 1.1.2 | Objetivo del Pilar 128 |
| 1.2 | ALCANCE 128 |
| 1.2.1 | Temáticas 128 |
| 1.2.2 | Entidades 128 |
| 1.3 | NORMATIVIDAD 128 |
| 1.4 | RESPONSABLE DEL PILAR 129 |
| 1.5 | FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PILAR 129 |
| 1.6 | CONTEXTO DEL PILAR 129 |
| 1.6.1 | Interno 129 |
| 1.6.2 | Externo 129 |
| 2 | MONITOREO 129 |
| 2.1 | REUNIONES 129 |
| 2.2 | INFORMES 129 |
| 2.3 | POLÍTICAS 130 |
| 2.4 | PARTES INVOLUCRADAS 130 |
| 3 | EVALUACIÓN 130 |
| 3.1 | METRICAS 130 |
| 3.2 | AUDITORÍA 130 |
| 3.3 | REVISIÓN 130 |
| 3.4 | PLANES DE MEJORAMIENTO 130 |
| 4 | Anexos 130 |
| 4.1 | Anexo 1 Elementos del MIPYG 130 |
| 4.2 | OBJETIVOS DEL MIPYG: 130 |
| 4.3 | ELEMENTOS DEL MIPYG: 130 |
| 4.4 | ESTRUCTURA DEL MIPYG 130 |
| 4.5 | ADOPCIÓN DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN MIPYG -DECRETO 1685 DE 2015: 131 |
| 4.6 | INSTANCIAS Y RESPONSABLES 132 |
| 4.7 | COMITES INTERNOS DEL MIPYG: 132 |
| 4.7.1 | Definición: 132 |
| 4.7.2 | Conformación: 132 |
| 4.7.3 | Objetivos Comités Internos: 132 |
| 4.7.4 | Funciones comités internos: 132 |
| 4.7.5 | Reuniones: 133 |
| 4.7.6 | Convocatoria: 133 |
| 4.7.7 | Actas: 133 |
| 4.7.8 | COMITES INTERNOS DEL MIPYG: 133 |

DESARROLLO

1 DIRECCIONAMIENTO

1.1 OBJETIVO

1.1.1 Objetivo del Conglomerado Público

El direccionamiento estratégico, la coordinación y la articulación de las dependencias del nivel central y descentralizado por servicios para lograr una mayor eficiencia, eficacia y aprovechamiento, de sinergias en la gestión administrativa y financiera, garantizando la sostenibilidad de las entidades que lo conforman y la autonomía que les es propia.

1.1.2 Objetivo del Pilar

Establecer los lineamientos dirigidos a fortalecer la planeación integral del Municipio de Medellín como ente central y sus entidades descentralizadas, permitiendo homologar políticas y estándares de desarrollo administrativo a través de sistemas como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPYG), que articula las estrategias y planes al quehacer de las entidades y monitorea los resultados mediante los avances de la gestión en los sectores de desarrollo administrativo.

1.2 ALCANCE

Este Modelo aplica a las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Orden Municipal de Medellín y se desarrollará a través de los Comités Sectoriales de Desarrollo Administrativo, los cuales coordinan y articulan los sectores administrativos especializados de la gestión municipal, de conformidad con el Decreto Municipal 883 de 2015.

El Modelo es de obligatorio cumplimiento por las entidades descentralizadas directas. Las entidades descentralizadas indirectas por su naturaleza jurídica y constitución, podrán adoptar el Modelo de forma voluntaria

1.2.1 Temáticas

1.2.1.1 MIPYG

REQUERIMIENTOS GENERALES

- Conformación de Comités
- Formulación y evaluación de los planes estratégicos sectoriales, planes estratégicos institucionales y planes de acción
- Herramienta para el monitoreo y evaluación de los planes

- Socialización de los planes estratégicos

GESTIÓN MISIONAL Y DE GOBIERNO

- Indicadores y Metas de Gobierno
- Participación Ciudadana en la Gestión
- Identificación del nivel de participación ciudadana en la gestión de la entidad.
- Formulación participativa de las políticas públicas, planes y programas institucionales.
- Uso de medios electrónicos y presenciales en el proceso de planeación y formulación de políticas de la entidad.
- Rendición de cuentas
- Identificación de las necesidades de información de la población objetivo de la entidad
- Implementación Apertura de Datos
- Cronograma del conjunto de acciones seleccionadas
- Elaboración de memorias (Principales conclusiones y compromisos) de los eventos de rendición de cuentas.
- Evaluación individual de las acciones de Rendición de Cuentas
- Elaboración del documento de evaluación del proceso de Rendición de Cuentas
- Formulación y seguimiento a Proyectos de Inversión

SISTEMA DE SEGUIMIENTO A METAS DE GOBIERNO

1.2.2 Entidades

Este pilar aplica al ente central y sus entidades descentralizadas.

1.3 NORMATIVIDAD

- Decreto Municipal 883 de 2015, en especial los artículos 72, artículo 124 numerales 13 y 17, artículo 340 numerales 1 y 17, artículo 341 numerales 2 y 11 y artículo 342 numeral 4 y 6.
- La ley 489 de 1998, en particular los atinentes a la buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia, eficiencia, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia.

- La ley 152 de 1994 o ley orgánica de Planeación: Autonomía, ordenación de competencias, coordinación, consistencia, prioridad del gasto público social, continuidad, participación, sustentabilidad ambiental, desarrollo armónico de las regiones, proceso de planeación, eficiencia, viabilidad y coherencia. Principios que son aplicables a las entidades del orden territorial.
- El Decreto Nacional 2482 de 2012. Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión.

1.4 RESPONSABLE DEL PILAR

Departamento Administrativo de Planeación Municipal

1.5 FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PILAR

1. Coordinar la gestión del Pilar de Planeación y Gestión del Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín.
2. Liderar el establecimiento y gestión de las instancias de funcionamiento del Modelo de Gestión Conglomerado Público Municipio de Medellín, así como también la del MIPYG.
3. Proponer la metodología para la formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de Desarrollo por Sectores Administrativos, Estratégicos Institucionales y de Acción.
4. Coordinar la implementación de la metodología para la formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control del Plan de Desarrollo por Sectores Administrativos, Estratégicos Institucionales y de Acción.
5. Proponer la metodología y coordinar la rendición de cuentas del Conglomerado Público Municipio de Medellín.
6. Coordinar y articular los requerimientos generales, las políticas de desarrollo administrativo y soportes transversales del Modelo Integrado de Planeación y Gestión de su competencia, en busca del fortalecimiento institucional y la generación de sinergia entre las entidades.
7. Revisar y ajustar a intervalos planificados los requerimientos generales, las políticas de desarrollo administrativo, y los soportes transversales del MIPYG bajo su competencia, asegurando coherencia con los lineamientos del orden municipal, departamental y nacional.
8. Evaluar la articulación y grado de implementación del pilar Planeación y Gestión en el nivel central y descentralizado de la administración municipal.

9. Hacer seguimiento y evaluación a la efectividad del modelo de conglomerado público y del MIPYG, de acuerdo con la orientación estratégica impartida por el órgano de dirección y proponer las estrategias de mejoramiento.
10. Socializar las experiencias exitosas en la implementación de los aspectos aplicables del Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín y el MIPYG, en articulación con el pilar de gestión de comunicaciones.
11. Rendir anualmente un informe al órgano de dirección sobre la gestión realizada y los logros alcanzados.

1.6 CONTEXTO DEL PILAR

1.6.1 Interno

- El Decreto Municipal 883 de 2015 asignó a la Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía, en el artículo 78, la coordinación del pilar de planeación y gestión, sin embargo los requerimientos aplicables corresponden más a las funciones del Departamento Administrativo de Planeación Municipal.
- El Decreto Municipal 883 de 2015, en su capítulo II establece el Modelo de Conglomerado Público, sin embargo no se ha definido una estructura administrativa para liderar los diferentes pilares. Se asignó su coordinación a las dependencias del nivel central con los mismos recursos.

1.6.2 Externo

- La dependencia de la voluntariedad de las entidades descentralizadas indirectas y aquellas entidades en que el Municipio de Medellín tenga una participación inferior al 50% o sólo haga parte de sus Consejos o Juntas Directivas para acogerse al Modelo de Conglomerado Público Municipio de Medellín.

2 MONITOREO

2.1 REUNIONES

El seguimiento al pilar se desarrollará a través del Comité de Gestión de Planeación y Gestión formalizado en el Decreto Municipal 1686 de 2015.

2.2 INFORMES

Cómo mecanismo de seguimiento y medición al desempeño del pilar, se rendirá anualmente un informe al órgano de dirección sobre la gestión realizada y los logros alcanzados.

2.3 POLÍTICAS

Las políticas de este pilar se encuentran formalizadas en:

- Metodología para la formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de Desarrollo por Sectores Administrativos.
- Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. ver anexo 1 (elementos del MIPYG)

2.4 PARTES INVOLUCRADAS

El Pilar de Gestión de Planeación y Gestión, además de las entidades que hacen parte de su alcance, identifica como sus partes interesadas:

- El Concejo de Medellín.
- El órgano de dirección del Conglomerado Público Municipio de Medellín.
- Los comités sectoriales de desarrollo administrativo.
- Los comités institucionales de desarrollo administrativo.
- Las entidades del orden nacional responsable de liderar los requerimientos generales, políticas de desarrollo administrativo y soportes transversales del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
- Órganos de control responsables de vigilar el desempeño del Conglomerado Público Municipio de Medellín.

3 EVALUACIÓN

3.1 METRICAS

El pilar establecerá indicadores que permitan medir el cumplimiento de su objetivo (capítulo 1.1.2) y sus funciones específicas (capítulo 1.5).

3.2 AUDITORÍA

El pilar de planeación y gestión será evaluado sistemáticamente de conformidad con los lineamientos establecidos desde el pilar de gestión de evaluación y control.

3.3 REVISIÓN

El pilar evaluará anualmente su desempeño con base en el cumplimiento de las funciones establecidas en el capítulo 1.5 Funciones Específicas y las métricas establecidas en el capítulo 3.1.

3.4 PLANES DE MEJORAMIENTO

El pilar formulará planes de mejoramiento derivados de la implementación de los mecanismos de evaluación establecidos en los capítulos 3.1 Métricas, 3.2 Auditoría y 3.3 Revisión

4 Anexos

4.1 Anexo 1 Elementos del MIPYG

4.2 OBJETIVOS DEL MIPYG:

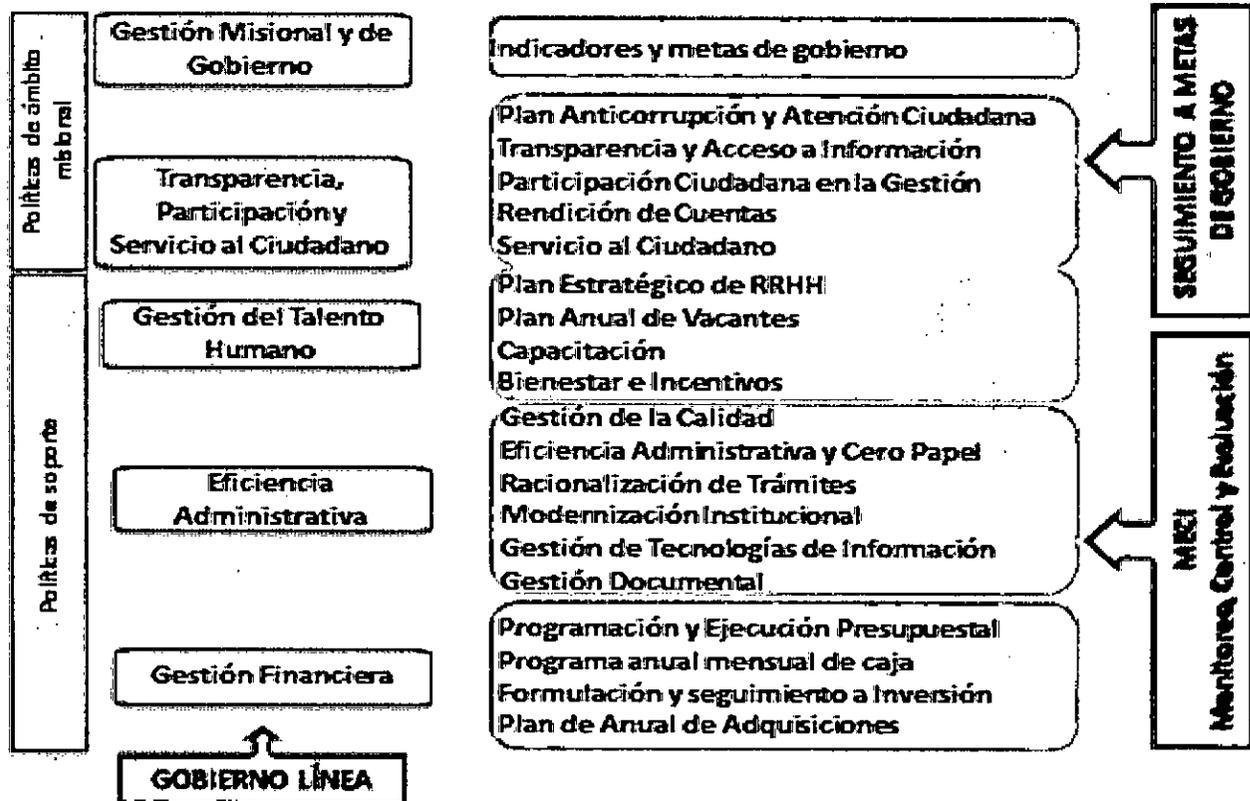
Armonizar y articular las estrategias, políticas y los planes, orientados al cumplimiento de la misión y prioridades del gobierno.

Simplificar y racionalizar la generación y presentación de planes, reportes e informes.

4.3 ELEMENTOS DEL MIPYG:

- Referentes: Punto de partida - Plan de desarrollo, competencias normativas y marco fiscal.
- Políticas de desarrollo administrativo: Lineamientos que orientan a las entidades en el mejoramiento de su gestión para el cumplimiento de las metas institucionales y de Gobierno.
- Metodología: Esquema de planeación articulado.
- Instancias: Responsables – Liderar, coordinar y facilitar la implementación del MIPYG
- Reporte de Avances de la gestión: evaluar el nivel de avance en la implementación del Modelo por parte de las dependencias del nivel central y las entidades descentralizadas del Municipio.

4.4 ESTRUCTURA DEL MIPYG



4.5 ADOPCION DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACION Y GESTION MIPYG -DECRETO 1685 DE 2015:

Por medio del cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPYG, para la Administración Municipal de Medellín.

Alcance: Dependencias del nivel central y entidades descentralizadas del Municipio de Medellín en los términos del Decreto 883 de 2015.

El MIPYG comprende:

- Referentes o insumos
- Cinco (5) Políticas de Desarrollo Administrativo
- Metodología del MIPYG
- Instancias y responsables
- Reporte de avances de la gestión –Evaluación y seguimiento al MIPYG

4.6 INSTANCIAS Y RESPONSABLES

| Instancias | Responsables |
|--|---|
| Máxima autoridad administrativa | Alcalde |
| Nivel intersectorial | Consejo de Gobierno |
| Nivel sectorial | Comité sectorial de desarrollo administrativo |
| Nivel institucional | Comité Institucional de Desarrollo Administrativo (Sistema Integral de Gestión) |
| Componente de Planeación sectorial | Departamento administrativo de Planeación |
| Componente de planeación institucional y Gestión | Secretaría de Gestión Humana y Servicio al Ciudadano |



Alcaldía de Medellín

4.7 COMITES INTERNOS DEL MIPYG:

4.7.1 Definición:

Son los encargados de revisar y formular propuestas de actualización e implementación de los requerimientos generales, políticas de desarrollo administrativo y soportes transversales del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPYG.

4.7.2 Conformación:

Las dependencias del nivel central del Municipio de Medellín son las encargadas de direccionar los comités internos del Mipyg, según su competencia.

Los comités están conformados por las dependencias coordinadoras del nivel central y por las entidades del nivel descentralizado, de acuerdo con la temática que les aplique, para la implementación de las políticas de desarrollo administrativo, los requerimientos generales y los ejes transversales.

4.7.3 Objetivos Comités Internos:

Los comités tendrán los siguientes objetivos, según su competencia:

Coordinar y articular los requerimientos generales, las políticas de desarrollo administrativo con sus componentes, requerimientos y soportes transversales del MIPYG, según su competencia; entre las entidades del nivel central y descentralizado, para el fortalecimiento institucional y la generación de sinergia entre las entidades.

- Asegurar la coherencia y cumplimiento de los requerimientos generales, las políticas de desarrollo administrativo con sus componentes y los soportes transversales del MIPYG, de su competencia; mediante la revisión y ajuste con los demás lineamientos del orden municipal, departamental y nacional.

4.7.4 Funciones comités internos:

Los comités internos tendrán las siguientes funciones, según su competencia:

- Presentar propuestas a la Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía – Subsecretaría de Desarrollo Institucional, sobre ajustes a los aspectos del modelo bajo su competencia.
- Informar a la Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía – Subsecretaría de Desarrollo Institucional, los aspectos del modelo que no le aplican a determinadas entidades, según los lineamientos de las políticas que no estén bajo su régimen jurídico.
- Intercambiar experiencias y buenas prácticas en la implementación del modelo.
- Concertar estrategias comunes en busca de la eficiencia administrativa en la implementación del modelo.
- Las demás inherentes al cumplimiento de los objetivos del comité interno del MIPYG.

4.7.5 Reuniones:

- Los Comités Internos del MIPYG se reunirán ordinariamente cada tres meses, de acuerdo con la programación que realice la Secretaría Coordinadora del Comité, y extraordinariamente cuando las circunstancias así lo ameriten.

4.7.6 Convocatoria:

- Cada Secretaría coordinadora del comité interno establecerá la programación y convocará a las sesiones ordinarias y extraordinarias.

4.7.7 Actas:

- De las reuniones de los comités internos se dejará constancia en un acta, con indicación de los asistentes, lugar y hora del encuentro y una relación sucinta de los asuntos discutidos, votos y decisiones emitidas.
- La elaboración del acta estará a cargo de la Secretaría Coordinadora del Comité.

4.7.8 COMITES INTERNOS DEL MIPYG:

| COMITÉ | RESPONSABLE | ASPECTOS DE SU COMPETENCIA |
|----------------------------------|---|--|
| PLANIFICACION | Departamento Administrativo de Planeación Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía - Subsecretaría de Desarrollo Institucional | Conformación de Comités Formulación y evaluación de los planes estratégicos sectoriales; planes estratégicos institucionales y planes de acción Herramienta para el monitoreo y evaluación de los planes Socialización de los planes estratégicos GESTIÓN MISIONAL Y DE GOBIERNO Indicadores y Metas de Gobierno Participación Ciudadana en la Gestión Identificación del nivel de participación ciudadana en la gestión de la entidad. Formulación participativa de las políticas públicas, planes y programas institucionales. Uso de medios electrónicos y presenciales en el proceso de planeación y formulación de políticas de la entidad. Rendición de cuentas Identificación de las necesidades de información de la población objetivo de la entidad Implementación Apertura de Datos Acciones de Diálogo a través del uso de medios electrónicos en los espacios de rendición de cuentas. Cronograma del conjunto de acciones seleccionadas Realización de la Convocatoria a eventos definidos. Elaboración y publicación de memorias (Principales conclusiones y compromisos) de los eventos de rendición de cuentas. Evaluación individual de las acciones de Rendición de Cuentas Elaboración del documento de evaluación del proceso de Rendición de Cuentas Formulación y seguimiento a Proyectos de Inversión SISTEMA DE SEGUIMIENTO A METAS DE GOBIERNO |
| SISTEMA INTEGRAL DE GESTION -SIG | Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía - Subsecretaría de Desarrollo Institucional | Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano: Mapa de riesgos de corrupción y las medidas para mitigarlos EFICIENCIA ADMINISTRATIVA: Gestión de la Calidad Implementación y Mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad Modernización Institucional Solicitud de asesoría para acompañar el proceso de reforma organizacional Elaboración del Estudio Técnico para la reforma organizacional Elaboración de memoria justificativa Solicitud de concepto técnico favorable frente a la reforma organizacional Solicitud de concepto de viabilidad presupuesta Registro en el SIGEP de la reforma organizacional Justificación técnica de reformas salariales MECI |
| PARTICIPACION CIUDADANA | Secretaría de Participación Ciudadana | Uso de medios electrónicos y presenciales en el proceso de elaboración de normatividad. Definición de los programas y servicios que pueden ser administrados y ejecutados por la comunidad. Inclusión de normas sobre participación ciudadana relacionadas directamente con la entidad, en su normograma Identificación de experiencias y buenas prácticas de participación ciudadana en la entidad Definición de metodología de diálogo presencial que permita la participación de los grupos de interés caracterizados. Acciones de Incentivos |

| COMITÉ | RESPONSABLE | ASPECTOS DE SU COMPETENCIA |
|---------------------------|---|---|
| SERVICIO AL CIUDADANO | Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía - Subsecretaría de Servicio al Ciudadano | Caracterización de ciudadanos y grupos de interés. Servicio al ciudadano Esquemas de atención por múltiples canales no electrónicos Esquemas de atención por múltiples canales electrónicos Gestión de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias Racionalización de trámites Identificación de Trámites Priorización de trámites a intervenir Racionalización de Trámites Elaboración de certificaciones y constancias en línea. Elaboración de formularios para descarga. Interoperabilidad. |
| GESTION DE LA INFORMACION | Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía - Subsecretaría de Tecnología y Gestión de la Información Departamento Administrativo de Planeación - Subdirección de Información y Evaluación Estratégica | Políticas de seguridad de la información y manejo de datos personales Transparencia y Acceso a la Información Pública Acciones de Información a través de la utilización de medios de comunicación masivos, regionales y locales o comunitarios para facilitar el acceso a la misma. Acciones de Información por medio de la utilización de tecnologías de la información y comunicación para facilitar el acceso a ésta. Gestión Documental Planeación documental Producción documental Gestión y trámite Organización documental Transferencia documental Disposición de documentos Preservación documental a largo plazo Valoración documental |

| COMITÉ | RESPONSABLE | ASPECTOS DE SU COMPETENCIA |
|---|---|--|
| TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y LAS COMUNICACIONES Y GOBIERNO EN LINEA -TICS Y GEL | Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía - Subsecretaría de Tecnología y Gestión de la Información | Consulta en línea para la solución de problemas. Elaboración de documentos electrónicos. Procesos y procedimientos internos electrónicos. Gestión de Tecnologías de Información Revisión del plan de ajuste tecnológico Elaboración del Protocolo de Internet IPv6 Implementación de un sistema de gestión de seguridad de la información Implementación de servicios de intercambio de información – RAVEC-ESTRATEGIA DE GOBIERNO EN LÍNEA |
| GESTION HUMANA | Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía - Subsecretaría de Gestión Humana | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: Plan Estratégico de Recursos Humanos Plan Anual de Vacantes Capacitación Bienestar e Incentivos |
| COMUNICACIONES | Secretaría de Comunicaciones | Publicación de información de la entidad Política editorial y de actualización |
| EFICIENCIA EN LOS RECURSOS | Secretaría de Suministros y Servicios | Eficiencia Administrativa y Cero Papel Implementación de buenas prácticas para reducir consumo de papel Plan Anual de Adquisiciones (PAA) |
| FINANCIERO | Secretaría de Hacienda | GESTIÓN FINANCIERA: Programación y Ejecución Presupuestal Programa Anual Mensualizado de Caja - PAC |
| AUDITORIA INTERNA | Secretaría de Evaluación y Control | MECI |