

SERIE
PROGRAMA DE
PROSPERIDAD DEL
REINO UNIDO EN
COLOMBIA.

Fortalecimiento
del Gobierno
Corporativo de la
Agencia Nacional de
Infraestructura (ANI).

Experiencias de la comunidad definida dentro del alcance y calidad de gobierno corporativo de la ANI



Embajada Británica
Colombia

CAF BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA

Experiencias de la comunidad definida dentro del alcance y calidad de gobierno corporativo de la ANI

Experiencias de la comunidad definida dentro del alcance y calidad de gobierno corporativo de la ANI

Autores:

ERNST & YOUNG

Revisión:

CAF

Embajada Británica en Colombia

Septiembre del 2022



Proyecto administrado por CAF y financiado por el gobierno británico a través del Programa de Prosperidad del Reino Unido en Colombia

Tabla de contenido

Prólogo	6
Propósito del documento	9
Compromiso contractual	10
Glosario	11
Acrónimos	11
1. Metodología	12
<i>Metodología – Marcos de referencia</i>	13
<i>Metodología – Marco sugerido para la ANI</i>	14
<i>Metodología – Construcción del benchmarking</i>	
<i>Metodología – Construcción del diagnóstico</i>	
2. Benchmarking	
<i>Ranking de entidades revisadas en benchmarking</i>	25
<i>Principales prácticas destacadas que pueden ser relevantes para la ANI</i>	26
<i>Grupo de Energía de Bogotá</i>	31
<i>Detalle del benchmarking del Grupo de Energía de Bogotá</i>	32
<i>Financiera de Desarrollo Nacional</i>	47
<i>Detalle del benchmarking de Financiera de Desarrollo Nacional</i>	48
<i>Infraestructura Canadá</i>	63
<i>Detalle del benchmarking de Infraestructura Canadá</i>	64
<i>Proinversión</i>	77
<i>Detalle del benchmarking de ProInversión</i>	78

3. Diagnóstico	
<i>Pilar I: Institucional</i>	91
<i>Pilar II: Consejo Directivo</i>	98
<i>Pilar III: Supervisión de la gestión de riesgos</i>	168
<i>Pilar IV: Información y reporte</i>	232
<i>Pilar V: Sostenibilidad</i>	244



Prólogo

El Reino Unido y Colombia han forjado una estrecha relación basada en objetivos y ambiciones comunes. Muestra de esta cooperación es nuestro Programa de Prosperidad, presente en Colombia desde el 2017. Nuestro objetivo es fomentar el desarrollo económico inclusivo del país en 3 ejes claves: agricultura, infraestructura y fortalecimiento institucional; siempre teniendo presente un componente de enfoque de género e inclusión social, elementos transversales en todos nuestros proyectos.

Para avanzar en el logro de nuestro propósito, el Programa de Prosperidad ha establecido con CAF – banco de desarrollo de América Latina una alianza estratégica para la implementación de varios de sus proyectos en el país. Esta serie de publicaciones tienen como objetivo resaltar y compartir ampliamente algunos de los hallazgos y resultados más importantes que hemos obtenido en el marco de la cooperación entre el Reino Unido y Colombia, buscando que sean del mayor beneficio para el país; y animarles a explorar más a profundidad la contribución del gobierno británico y su Programa de Prosperidad al futuro de Colombia.

En particular, la serie Fortalecimiento del Gobierno Corporativo de la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), resalta el estrecho trabajo con el que el Programa apoyó los esfuerzos de la ANI en estos años para consolidar su gestión y situar a la institución a la vanguardia en este tema.

Esta es una gran oportunidad para dar a conocer en mayor profundidad el proceso emprendido por la Agencia para evaluarse en detalle, aprender de las buenas prácticas y de otras entidades, y emprender transformaciones necesarias para avanzar en la consolidación de un gobierno corporativo moderno, abierto, inclusivo, y alineado con las crecientes demandas del sector. Estas transformaciones tienen como cimientos el mejoramiento continuo de sus procesos de gestión, una tarea siempre presente, y constituyen un ejercicio de enorme valor para todas las entidades interesadas en hacer cambios estructurales para funcionar mejor en beneficio del país.

George Hodgson
Embajador Británico en Colombia



“ Dejar una entidad fortalecida institucionalmente hará toda la diferencia en la ejecución de los nuevos mega-proyectos que están modernizando al país.

Manuel Felipe Gutiérrez Torres
Presidente de la ANI

Propósito del documento

Este entregable presenta los resultados del ejercicio de *benchmarking* con las entidades seleccionadas (Grupo de Energía de Bogotá – GEB, Financiera de Desarrollo Nacional – FDN, ProInversión e Infraestructura Canadá) y el diagnóstico institucional que se llevó a cabo en la ANI, con base en los marcos de referencia definidos.

Así mismo, contiene la descripción detallada de la metodología que se empleó para cada uno de los ejercicios mencionados, las actividades que se llevaron a cabo y la forma como se calificó cada pilar, principio, subprincipio y atributo definido en el marco del gobierno corporativo sugerido para la ANI.

De acuerdo con lo anterior, el documento se divide en tres capítulos para facilitar su lectura:



Metodología

- Definición de marcos de referencia
- Marco sugerido para la ANI
- Construcción de *benchmarking*
- Construcción del diagnóstico



Benchmarking

- *Ranking* de buenas prácticas de gobierno corporativo
- Resultados del *benchmarking* por entidad



Diagnóstico

- Resultados del diagnóstico por cada pilar

Compromiso contractual



Entregables citados en Términos de referencia

De acuerdo con los requerimientos de los términos de referencia y la propuesta presentada por EY, este producto corresponde a los entregables:

- **Benchmark**/ Marcos de referencia - «Experiencias de la comunidad definida dentro del alcance»
- **Diagnóstico**/ «Calidad de gobierno corporativo de la ANI»

Esto considera lo exigido en el contrato y lo acordado en las sesiones de planeación.



Actividades citadas en Términos de referencia

El presente documento fue desarrollado como resultado de las siguientes actividades:

1. Levantamiento de información

1.1. Revisión de la documentación de la ANI referente a su gobierno corporativo.

1.2. *Benchmark* de otras agencias ejecutivas (en Colombia, la región, así como en el Reino Unido y los países de la Commonwealth) para evaluar mejores prácticas de gobierno corporativo en general y en la incorporación de consideraciones de género e inclusión, que incluya un *ranking* de gobierno corporativo en administración de asociaciones público-privadas (APP).

1.3. Entrevistas presenciales internas con presidente del Consejo Directivo y la Alta Gerencia de la ANI, así como otros *stakeholders* internos que el consultor determinó importantes.

Glosario

Definiciones propias del autor

Apetito de riesgo.

De acuerdo con la definición de COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*, documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control), el apetito de riesgo es «la cantidad de riesgo, a nivel general, que una organización está dispuesta a aceptar en su búsqueda del valor», es decir, cuánto riesgo está dispuesta a aceptar la Presidencia para lograr su objetivos estratégicos.

Tolerancia al riesgo.

Hace referencia al nivel de riesgo que cada modelo de negocio es capaz de resistir.

Niveles de riesgo.

Son las gradaciones del nivel de riesgo definidas como el producto de la probabilidad por el impacto.

Gerencia.

Cuando el *benchmarking* o el atributo del marco de referencia en la sección de diagnóstico mencionan «Gerencia», hacen referencia a la Administración de la entidad, a la Presidencia, mas no a un nivel jerárquico determinado.

Acrónimos

AI:

Auditoría interna

LA/FT:

Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo

OCI:

Oficina de Control Interno

Metodología – Marcos de referencia

Códigos de referencia definidos con la ANI

Directrices de la OCDE
sobre el gobierno
corporativo de las
empresas públicas.
Edición 2015, OECD
Publishing, Paris.

Corporate governance
in central government
departments: Code
of good practice.
Edición 2017.

Ley 581 de 2000
de Colombia - Se
reglamenta la
participación de la mujer
en los niveles decisorios
de las diferentes ramas
y órganos del poder
público, de conformidad
con los artículos 13, 40
y 43 de la Constitución
Nacional, y se dictan
otras disposiciones.

Marcos de referencia

Estándares de
referencia que permiten
fijar un marco para
analizar cuán lejos o
cerca se está de estos.

Códigos de gobierno
corporativo de cumplimiento
voluntario y de acceso
público y marcos normativos
de estricto cumplimiento,
sugeridos por la consultoría
por ser considerados líderes y
referentes, de acuerdo con las
necesidades y expectativas de
la ANI.

Códigos de gobierno
corporativo complementarios
que apoyaron la construcción
del modelo sugerido de
gobierno corporativo para
la ANI.

Códigos de referencia revisados adicionalmente

- OCDE (2018). Ownership and governance of state-owned enterprises - A compendium of national practices.
- OCDE (2018). Professionalising board of directors of state owned enterprises: stocktaking of national practices.
- OCDE (2018). Directrices en materia de lucha contra la corrupción e integridad en las empresas públicas
- CAF (2010). Lineamientos de Buen Gobierno Corporativo para las empresas del Estado.
- CAF (2017). Efectividad y estructura de los directorios de las empresas de propiedad estatal en América Latina y el caribe.
- Cabinet Office y Civil Service (2017). Management of Risk in Government - A framework for boards and examples of what has worked in practice - A Non-Executives' Review.
- HM Treasury y Cabinet Office (2017). Corporate governance in central government departments: code of good practice - guidance note.
- FCR- Financial Reporting Council (2018). UK Corporate Governance Code.
- International Finance Corporation (2019). IFC Corporate Governance Progression Matrix for State-Owned Enterprises (Integrating Environmental, Social, and Governance Issues).
- HM Treasury (2017). Public Sector Internal Audit Standards (Applying the IIA International Standards to the UK Public Sector).
- HM Treasury y Cabinet Office (2016). Audit and risk assurance committee handbook.
- Cabinet Office (2017). Partnerships between departments and arm's-length bodies: Code of Good Practice.
- OCDE (2005). Managing Conflict of Interest in the Public Sector - A Toolkit.
- Cabinet Office and Efficiency and Reform Group (2019). Code of Conduct for Board Members of Public Bodies.

01 Metodología



Metodología – Marco sugerido para la ANI

El marco de gobierno corporativo para la ANI se construyó con base en el entendimiento de la necesidad que tiene la entidad, su contexto y los marcos de referencia definidos para este fin de la siguiente manera:



El marco de referencia construido para la ANI, que fue tomado como base para realizar el diagnóstico y benchmarking, se agrupa en 5 pilares.

<p>01 Institucional</p> <p>Este pilar aborda los asuntos de gobierno corporativo relacionados con la definición del ámbito de acción de la entidad y de su Consejo Directivo.</p>	<p>02 Consejo directivo</p> <p>Este pilar aborda aspectos relacionados con la composición y organización del Consejo Directivo, la gestión de sus dinámicas internas y las ejecuciones de sus principales labores.</p>	<p>03 Gestión de riesgos</p> <p>Este pilar aborda aspectos relacionados con identificación, gestión y control de riesgos, así como lo referente a integridad y cumplimiento normativo.</p>	<p>04 Información y reporte</p> <p>Este pilar aborda aspectos relacionados con política de información, transparencia y reportes voluntarios emitidos por la entidad.</p>	<p>05 Sostenibilidad</p> <p>Este pilar aborda aspectos relacionados con grupos de interés, sistemas de veeduría, gestión medioambiental y responsabilidad social y lo referente a igualdad de género e inclusión social.</p>
--	---	---	--	---

01 Institucional

1.1. Definición formal del ámbito de acción

1.1.1. Ámbito de acción y relacionamiento con terceros

02 Consejo directivo

2.1. Rol del Consejo Directivo

2.1.1. Reglamento del Consejo Directivo

2.1.2. Roles y responsabilidades de los miembros

2.2. Composición del Consejo Directivo

2.2.1. Perfiles y cantidad de miembros

2.2.2. Periodo de permanencia en el cargo

2.3. Independencia

2.3.1. Miembros independientes del Consejo Directivo

2.3.2. Aseguramiento de la independencia

2.4. Selección de miembros

2.4.1. Selección de miembros del consejo directivo

2.4.2. Proceso de inducción de los miembros

2.5. Cese y Sucesión

2.5.1. Condiciones de cese de los miembros

2.5.2. Sucesión de puestos clave

2.6. Plan de trabajo, convocatoria y agendas

2.6.1. Plan de trabajo

2.6.2. Convocatoria, agenda e información previa.

2.7. Actas y seguimiento de acuerdos

2.7.1. Actas de las sesiones del consejo

2.7.2. Seguimiento de acuerdos

2.8. Comités especializados

2.8.1. Conformación de comités especializados

2.9. Evaluación

2.9.1. Autoevaluación del consejo directivo

2.9.2. Evaluación del presidente de la entidad

2.10. Capacitación y asesoramiento de externos

2.10.1. Asesoramiento de externos

2.10.2. Plan de capacitación

2.11. Remuneración

2.11.1. Política de remuneración

El marco de referencia construido para la ANI está compuesto también por **23 principios** que se dividen en **41 subprincipios**, alineados con estándares líderes en el mundo.

03 Gestión de riesgos

3.1. Comité de Auditoría y Riesgos

3.1.1. Comité de Auditoría
y Riesgos

3.1.2. Composición del comité

3.2 Gestión de riesgos

3.2.1. Alcance de la función

3.2.2. Evaluación de riesgos y
reporte anual

3.2.3. Control interno

3.3. Auditoría Interna (AI)

3.3.1. Establecimiento de una
función AI

3.3.2. Composición de la
función de AI

3.3.3. programas garantía y
mejora de la calidad de la AI

3.3.4. Independencia de la AI

3.4 Integridad

3.4.1. Código de Conducta

3.4.2. Gestión de Conflictos de
Intereses

3.4.3. System de Denuncias

3.5.4 Comité de Cumplimiento

3.5 Obligaciones ante entes regulares y fiscalizadores

3.5.1 Sistema de
Cumplimiento normativo

04 Información y reporte

4.1. Gestión de la información

4.1.1 Política de Información

4.2 Transparencia y reports

4.2.1. Transparencia y reportes

05 Sostenibilidad

5.1. Gestión de grupos de interés

5.1.1 Grupos de Interés

5.2. Participación social

5.2.1. Sistema de veeduría

5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social

5.3.1. Gestión
medioambiental y
responsabilidad social

5.4. Igualdad de género e inclusion social

5.4.1 Igualdad de género e
inclusion social

Los componentes del marco son:



01 Pilar

Categoría superior
que agrupa varios
principios.



02 Principio

Subcategoría que
agrupa uno o varios
subprincipios.



03 Subprincipio

Subcategoría del
principio que se
conforma por uno o
varios atributos.



04 Atributo

Es la unidad mínima
del marco, que
refiere una cualidad
o característica de
acuerdo con
el estándar.

Pilar → **1. Institucional**

Principio → **1.1. Definición formal del ámbito de acción**

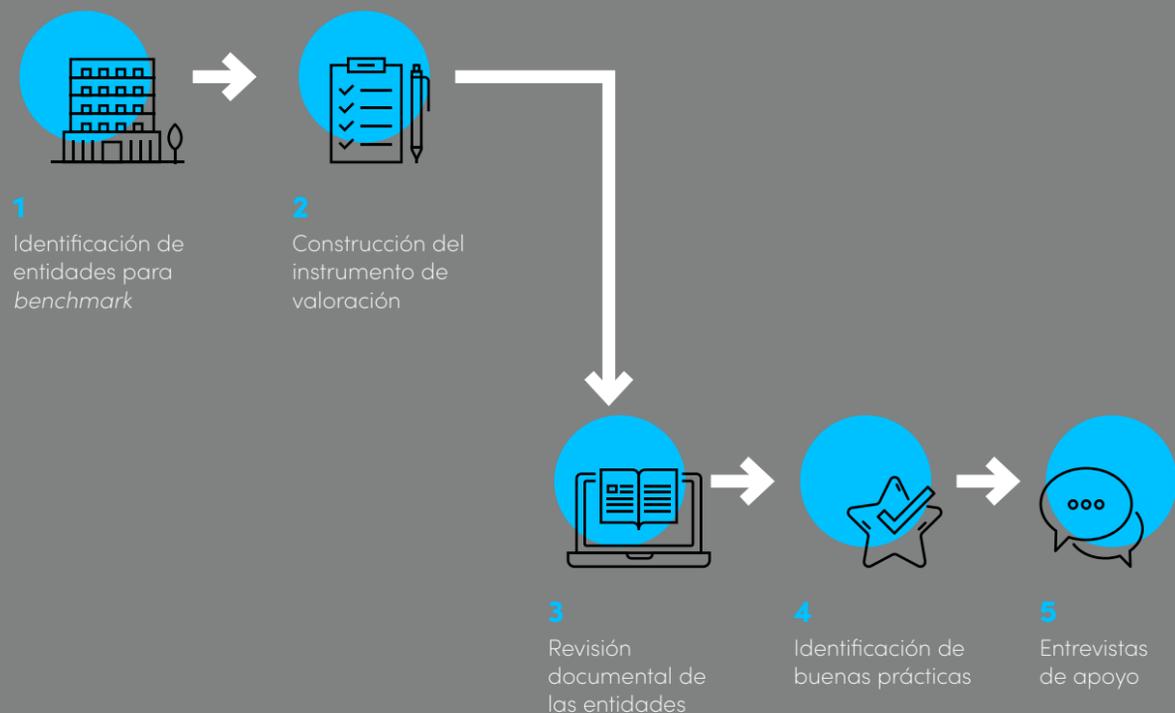
Subprincipio → **1.1.1. Ámbito de acción y relacionamiento con terceros**

Atributo 1 → El gobierno corporativo de una entidad puede ser abordado en dos planos: El primero se refiere al ámbito de acción de la propiedad. En empresas privadas, este atañe a los accionistas; de manera análoga, en entidades públicas, al Estado y a los organismos gubernamentales que ejercen los derechos de propiedad sobre ellas. Los asuntos que se abordan en este plano incluyen, por ejemplo, el objeto social, la estructura societaria, la arquitectura de gobierno, los estatutos sociales, la conformación del Consejo de Administración y la designación de auditores independientes, entre otros.

Atributo 2 → El segundo, en cambio, se refiere al ámbito de acción de la gestión empresarial, y en él se adoptan las decisiones de gestión, como aquellas vinculadas con la definición, ejecución y monitoreo de la estrategia, la supervisión y control de la gestión (p. ej., abastecimiento, producción, distribución, capital de trabajo), entre otras. El órgano de gobierno más alto en este plano es, en empresas privadas, el Directorio o Consejo de Administración, mientras que en empresas del sector público lo es el Consejo Directivo. Este recibe su encargo de los dueños y lo atiende dentro de un marco de gobierno formalmente establecido (p. ej., en empresas privadas, los estatutos sociales, y, en empresas del sector público, su ley orgánica). En cualquier caso, este órgano colegiado goza de competencias y facultades otorgadas por los dueños y reguladas por el orden legal, para hacerse cargo de la supervisión de la gestión de la entidad.

Metodología – Construcción del *benchmarking*

Una vez construido el marco de referencia sugerido para la ANI, se llevó a cabo el ejercicio de *benchmarking* para revisar la aplicación de los estándares definidos en entidades similares a la ANI, con el fin de identificar buenas prácticas que sirvan de insumo para el fortalecimiento del gobierno corporativo de la agencia.



1. Entidades definidas para el *benchmark*

Entidad local

Financiera de Desarrollo Nacional



La FDN es una entidad vinculada al Ministerio de Hacienda; sus accionistas son la IFC, la Sumitomo Mitsui Banking Corporation, CAF y el Gobierno nacional. Además, son un banco de desarrollo, único en Colombia y de los pocos en América Latina, especializado en la financiación y estructuración de proyectos de infraestructura, y un aliado de los jugadores clave para el desarrollo de esta en el país, pues cuentan con la capacidad técnica para asumir un liderazgo en el mercado movilizando los recursos financieros que se requieren para el desarrollo de la infraestructura colombiana en los sectores vial, aéreo, fluvial, marítimo, energético, así como en el marco social en educación y salud.

Solicitud ANI

Grupo de Energía de Bogotá



El Grupo Energía Bogotá S.A. ESP es una empresa de servicios públicos, constituida como sociedad anónima por acciones, conforme a las disposiciones de la Ley 142 de 1994. La Sociedad tiene autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal, ejerce sus actividades dentro del ámbito del derecho privado como empresario mercantil de carácter sui generis, dada su función de prestación de servicios públicos domiciliarios.

Esta multilatina, con 126 años de historia, cuenta con más de 25 accionistas y es líder en energía eléctrica y gas natural, con presencia en Colombia, Perú, Brasil y Guatemala.

Entidad LATAM

ProlInversión



La Agencia de Promoción de la Inversión Privada es un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, con personería jurídica de derecho público, y autonomía técnica, funcional, administrativa, económica y financiera. Su misión es promover la inversión privada en infraestructura y servicios públicos en beneficio de todos los peruanos con liderazgo técnico, transparencia y calidad.

Commonwealth

Infraestructura Canadá



Infraestructura Canadá es un departamento del Gobierno de Canadá, que brinda apoyo predecible a largo plazo para ayudar a los canadienses a beneficiarse de una infraestructura pública moderna y de clase mundial. Realiza inversiones, crea asociaciones, desarrolla políticas, ofrece programas y fomenta el conocimiento sobre la infraestructura pública en Canadá, y ayuda a abordar los complejos desafíos que enfrentan los canadienses todos los días, que van desde el rápido crecimiento de las ciudades hasta el cambio climático y las amenazas ambientales.



2. Instrumento de medición

El instrumento para la valoración incluye los mismos pilares, principios, subprincipios y atributos definidos en el marco sugerido para la ANI, esto con el fin de identificar buenas prácticas que sean aplicables a la agencia. Así mismo, se construyó un instrumento alternativo para documentar otras actividades que aportarán a la consolidación del gobierno corporativo de la entidad.



3. Revisión documental

El *benchmarking* se llevó a cabo revisando la documentación pública existente de las entidades definidas, con el fin de identificar buenas prácticas de gobierno corporativo en cada una de estas, según lo estipulado en los términos de referencia y lo pactado en el contrato.



5. Entrevistas de profundización

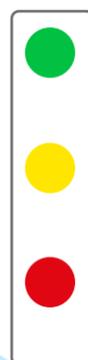
La consultoría realizó dos entrevistas para profundizar en el *benchmarking*. No obstante, las personas invitadas participaron a título personal, y sus opiniones no representan a las entidades para las cuales laboran o

laboraron. Adicionalmente, el *benchmark* se basó en la revisión de los documentos publicados en la página web, y los entrevistados no avalaron ni revisaron la calificación otorgada por la consultoría.



4. Identificación de buenas prácticas

La metodología de semáforo se usó en el ejercicio del *benchmarking* para valorar cada atributo, subprincipio, principio y pilar bajo las categorías: la práctica se aplica en la entidad, no se aplica o se aplica parcialmente. No obstante, una calificación en rojo no necesariamente significa que no se ejecute la práctica; es posible que se lleve a cabo, pero que no esté documentada o publicada en la página web.



Se aplica (Se evidencia el cumplimiento de la práctica alineada con el estándar.)

Se aplica parcialmente (Se evidencia el cumplimiento de algunas prácticas del estándar.)

No se aplica (No se evidencia la alineación de la práctica con el estándar o no se encuentra publicada la información correspondiente.)



Néstor Raúl Fagua Guauque

Vicepresidente jurídico y de cumplimiento Grupo de Energía de Bogotá (actual)

Ocupó el cargo de vicepresidente jurídico y secretario general de la Financiera de Desarrollo Nacional.



Rafael Ugaz Vallenias

Director ejecutivo

Agencia de Promoción de la Inversión Privada – ProInversión



Metodología – Construcción del diagnóstico

Paralelamente con el ejercicio de *benchmarking*, se realizaron el levantamiento de información interna y entrevistas a personal clave de la ANI, incluida la presidenta del Consejo Directivo, con el objetivo de

evaluar las prácticas de gobierno corporativo de la entidad y compararlas con los estándares descritos en el marco.



1. Definición de actores claves para entrevistas

Junto con las líderes del proyecto por parte de la ANI, se identificaron 17 personas de diferentes niveles directivos y 1 persona del Consejo Directivo como actores claves para el proceso de diagnóstico, de acuerdo con cada uno de los temas referidos en el modelo.



2. Proceso de entrevistas con actores clave de la ANI

En un periodo de cuatro semanas, se llevaron a cabo las entrevistas con los actores identificados, abarcando así cada uno de los principios, subprincipios y atributos del modelo de forma detallada. Para tal fin, se construyó un cuestionario que fue enviado previamente a los funcionarios para lograr que las entrevistas tuvieran un foco específico y las sesiones se desarrollaran con mayor profundidad.



3. Revisión documental sobre las prácticas descritas en el modelo

Se construyó una matriz para el levantamiento de información que contenía alrededor de 113 temas, de los cuales se logró obtener respuesta en un 90 %. También se visitó la página de la ANI y las diferentes normas y leyes que le aplican a la entidad.

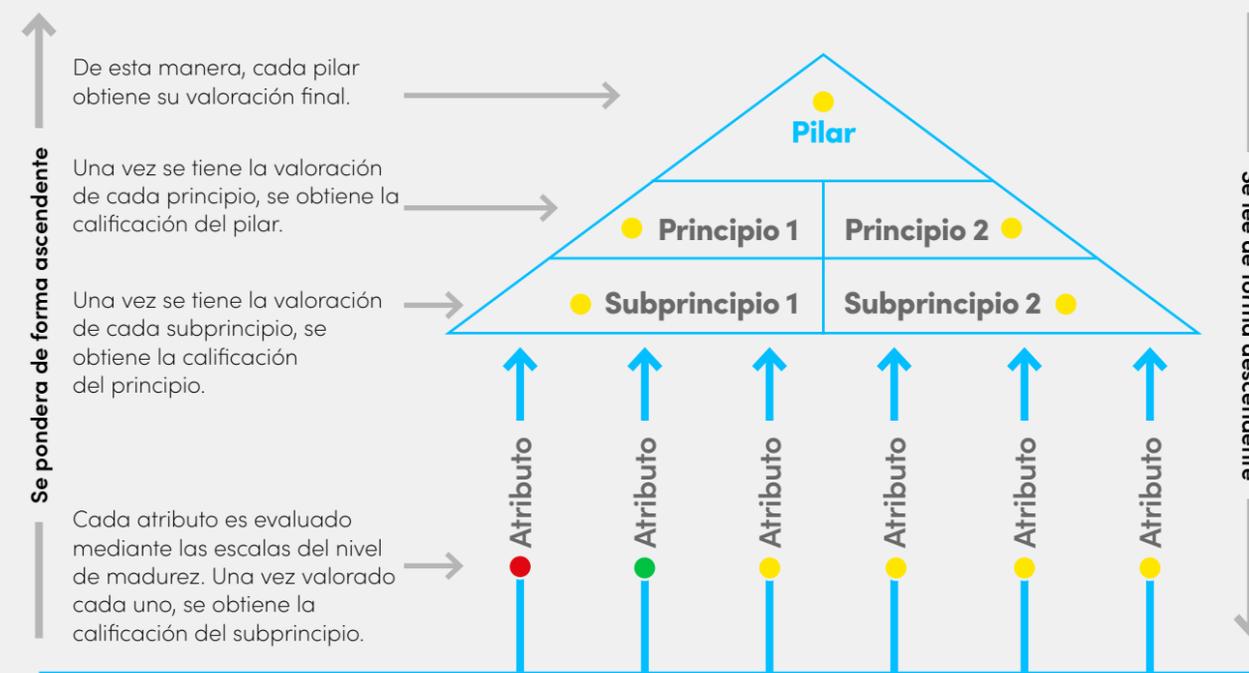


4. Valoración del marco de acuerdo con estándares internacionales

Para la valoración del gobierno corporativo de la ANI, se consolidó un modelo de madurez con el fin de comparar las prácticas internas vs. las prácticas líderes y así identificar el grado de desarrollo de estas en la entidad. El modelo de madurez cuenta con cuatro niveles de valoración:

- ★ **Nivel 4:** El atributo es un referente para otras entidades y/o va más allá de lo requerido.
- **Nivel 3:** El atributo se aplica totalmente y se encuentra formalizado.
- **Nivel 2:** El atributo se aplica parcial o informalmente.
- **Nivel 1:** El atributo no se aplica en la ANI.

A continuación, se describe la metodología de ponderación, la cual se realiza a través de un promedio simple aproximado a la unidad, que va desde la unidad mínima del modelo (atributo) hasta la unidad máxima (pilar).



Es importante tener en cuenta que la mayoría de los pilares tienen varios principios, y estos, a su vez, se agrupan en subprincipios y atributos. La calificación del pilar promedia todos los niveles.

- ★ **Nivel 4:** El atributo es un referente para otras entidades y/o va más allá de lo requerido.
- **Nivel 3:** El atributo se aplica totalmente y se encuentra formalizado.
- **Nivel 2:** El atributo se aplica parcial o informalmente.
- **Nivel 1:** El atributo no se aplica en la ANI.

02 Benchmarking

Ranking de entidades revisadas en *benchmarking*

Como resultado de la revisión de *benchmarking*, basada en información disponible públicamente, se observó que la entidad que evidencia estar más alineada con los principios de buen gobierno corporativo incluidos en el marco de referencia de la ANI es el Grupo de

Energía de Bogotá, seguido de la Financiera de Desarrollo Nacional e Infrastructure Canada, y, finalmente, ProInversión.

En cuanto a prácticas de igualdad de género e inclusión, las cuatro entidades las aplican parcialmente.

Principios revisados	 Grupo Energía Bogotá	 FDN	 Infrastructure Canada	 ProInversión
Pilar I. Institucional	●	●	●	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●	●	●	●
Pilar II. Consejo Directivo	●	●	●	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●	●	●	●
2.2. Composición	●	●	●	●
2.3. Independencia	●	●	●	●
2.4. Selección de miembros	●	●	●	●
2.5. Cese y sucesión	●	●	●	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●	●	●	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●	●	●	●
2.8. Comités Especializados	●	●	●	●
2.9. Evaluación	●	●	●	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●	●	●	●
2.11. Remuneración	●	●	●	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●	●	●	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●	●	●	●
3.2. Gestión de riesgos	●	●	●	●
3.3. Auditoría interna	●	●	●	●
3.4. Integridad	●	●	●	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●	●	●	●
Pilar IV. Información y reporte	●	●	●	●
4.1. Gestión de información	●	●	●	●
4.2. Transparencia y reportes	●	●	●	●
Pilar V. Sostenibilidad	●	●	●	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●	●	●	●
5.2. Participación social	●	●	●	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●	●	●	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●	●	●	●

Principales prácticas destacadas que pueden ser relevantes para la ANI

	01 Institucional	02 Consejo directivo	03 Gestión de riesgos	04 Información y reporte	05 Sostenibilidad
Práctica destacada					
1. El Consejo desempeña un rol estratégico, así como de supervisión y asesoría a la Gerencia en el control de gestión.	✓	✓	✓		
2. El Consejo designa al presidente de la entidad, aplicando criterios objetivos que se encuentran definidos formalmente.	✓	✓		✓	
3. La entidad ha establecido formalmente sus propios estándares de gobierno corporativo.	✓	✓			

* En este slide se presentan las prácticas de gobierno corporativo que se identificaron, en cada entidad, y se clasificaron de acuerdo con los pilares del marco sugerido. Adicionalmente, se listan prácticas complementarias a las citadas en el marco de referencia construido para la ANI.



	01 Institucional	02 Consejo directivo	03 Gestión de riesgos	04 Información y reporte	05 Sostenibilidad
Práctica destacada					
1. Consejo revisa la estrategia y supervisa su seguimiento al menos una vez al año.	✓		✓		
2. El Consejo está conformado por miembros independientes.	✓	✓	✓		
3. El Consejo está presidido por un independiente.	✓	✓	✓		
4. La definición formal de perfiles de sus miembros considera la representación de minorías.			✓		
5. Desarrolla una sesión pública al año.			✓		
6. Existen reglas claras para la gestión de conflictos de intereses en el seno del Consejo.	✓	✓	✓	✓	
7. Existen comités especializados del Consejo que reportan periódicamente a este.	✓		✓		
8. Un comité del Consejo verifica el cumplimiento de los requisitos mínimos de sus miembros.	✓		✓		
9. Dedicar una sesión del Consejo a la elaboración de su plan anual de trabajo.			✓		
10. La cantidad mínima de sesiones para el Consejo y sus comités está definida formalmente.	✓	✓		✓	
11. Existe un plazo máximo de permanencia en el cargo para todo tipo de miembros.	✓				
12. El Consejo está en capacidad para sesionar en remoto cuando sea necesario.	✓	✓	✓		
13. Existe un proceso formal de autoevaluación del Consejo.	✓		✓		
14. El Consejo cuenta con un proceso formal para evaluar el desempeño del presidente.	✓		✓		
15. Revela públicamente hojas de vida de los miembros del Consejo.	✓	✓	✓		
16. Revela públicamente el registro de asistencia a las sesiones del Consejo en el año.	✓	✓			

* En este slide se presentan las prácticas de gobierno corporativo que se identificaron, en cada entidad, y se clasificaron de acuerdo con los pilares del marco sugerido. Adicionalmente, se listan prácticas complementarias a las citadas en el marco de referencia construido para la ANI.



Práctica destacada	Grupo Energía Bogotá	FDN	Infrastructure Canada	ProlInversión
1. El Consejo supervisa la gestión de riesgos, control interno y auditoría interna, ya sea de manera directa o a través de un comité del Consejo, que le reporta periódicamente a este órgano colegiado.	●	●	●	●
2. Cuenta con una función de auditoría interna independiente de la Gerencia que reporta al Consejo.	✓	✓	✓	✓
3. Cuenta con un sistema de denuncias que garantiza la no represalia contra el denunciante.	✓		✓	✓
4. Realiza encuesta anual para evaluar la efectividad y confiabilidad del sistema de denuncias.		✓	✓	
5. Cuenta con una política de gestión de riesgos empresariales.	✓	✓	✓	✓
6. Cuenta con un sistema de control interno a cargo de la Gerencia, que es supervisado de manera formal por el Consejo.	✓	✓	✓	
7. Se hacen capacitaciones sobre gestión de riesgos a la Alta Dirección.	✓	✓		
8. Hay un ejercicio anual de actualización de riesgos y reporte al Consejo Directivo.		✓	✓	
9. Cuenta con un Comité de Ética, que vela por el cumplimiento del Código de Conducta.	✓	✓	✓	
10. La entidad reporta periódicamente a sus principales stakeholders acerca de su gestión, los riesgos a los que está expuesta la entidad y cómo los gestiona.	✓	✓	✓	✓

* En este slide se presentan las prácticas de gobierno corporativo que se identificaron, en cada entidad, y se clasificaron de acuerdo con los pilares del marco sugerido. Adicionalmente, se listan prácticas complementarias a las citadas en el marco de referencia construido para la ANI.



Práctica destacada	Grupo Energía Bogotá	FDN	Infrastructure Canada	ProlInversión
1. Cuenta con una política de información que define quién tiene acceso a qué, así como lineamientos para dar atención correcta y oportuna de los requerimientos de información y reporte.	●	●	●	●
2. Ha desarrollado una política de transparencia, que no solo establece la necesidad de publicar información, sino aborda los criterios que deben seguirse para atender de manera eficaz las necesidades de información de los stakeholders.			✓	✓
3. Cuenta con un Comité de Revelaciones, encargado de dar un nivel de seguridad razonable sobre la calidad de las mismas.	✓	✓		
4. Realiza informes voluntarios (es decir, que no son exigidos por un requerimiento normativo). P. ej., acerca de gobierno corporativo y sostenibilidad.			✓	✓
5. Reporta periódicamente las medidas que ha desarrollado para atender adecuadamente los requerimientos de información de los ciudadanos.			✓	

* En este slide se presentan las prácticas de gobierno corporativo que se identificaron, en cada entidad, y se clasificaron de acuerdo con los pilares del marco sugerido. Adicionalmente, se listan prácticas complementarias a las citadas en el marco de referencia construido para la ANI.





Práctica destacada	Grupo Energía Bogotá	FDN	Infrastructure Canada	ProlInversión
1. Ha desarrollado lineamientos que regulan la gestión medioambiental.	✓	●	✓	✓
2. Ha desarrollado lineamientos para la gestión de responsabilidad social.	✓		✓	✓
3. Ha realizado un ejercicio formal de identificación de sus grupos de interés.	✓	✓	✓	
4. Cuenta con mecanismos para la difusión de los lineamientos definidos en materia medioambiental y de responsabilidad social.	✓			✓
5. Mide la efectividad de sus medidas ambientales y sociales, y esta determinación retroalimenta la gestión de sus iniciativas.		✓		✓
6. Lineamientos para fomentar la diversidad e inclusión en la organización, con énfasis en los estratos de mayor nivel jerárquico.	✓		✓	
7. Se ha designado a un órgano de gobierno de la entidad para impulsar los esfuerzos en torno de la igualdad de género e inclusión.			✓	✓

* En este *slide* se presentan las prácticas de gobierno corporativo que se identificaron, en cada entidad, y se clasificaron de acuerdo con los pilares del marco sugerido. Adicionalmente, se listan prácticas complementarias a las citadas en el marco de referencia construido para la ANI.



Grupo de Energía de Bogotá

Esta sección describe en detalle las prácticas relacionadas con los pilares del marco de referencia sugerido

Detalle del *benchmarking* del Grupo de Energía de Bogotá

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Situación observada

- El ámbito de acción de propiedad de la entidad está definido en los Estatutos Sociales, que son aprobados por la Asamblea General de Accionistas y donde se encuentra formalizada la naturaleza de la entidad, el objeto social, el capital autorizado, suscrito y pagado, las acciones y los accionistas, la organización de la sociedad, la asamblea de accionistas, el presidente de la sociedad, revisor fiscal, el secretario y sus funciones, balances generales, reserva legal y reparto de utilidades, la disolución y liquidación de la sociedad, el reglamento de personal, arbitraje para la solución de controversias contractuales, el Comité de Auditoría, entre otros.
- El ámbito de acción empresarial está definido en el código de gobierno, la política de gobierno corporativo, la política de operaciones con partes vinculadas y política de negociación de acciones, todas aprobadas por la Junta Directiva. Además, cuentan con un Reglamento de la Asamblea General de Accionistas. Cabe anotar que la Junta Directiva es responsable de hacer seguimiento al cumplimiento de las políticas y esquemas de gobierno corporativo exigidos por la regulación o aquellos que voluntariamente adopte el GEB S.A. ESP.
- Los documentos anteriormente mencionados se encuentran publicados en la página web del grupo, permanentemente a disposición de cualquier persona.
- Las políticas cuentan con un responsable de revisión, pero no especifica el tiempo en que deben ejecutarse dichas revisiones. De la misma manera, los estatutos sociales no establecen la periodicidad de su revisión.

Prácticas destacadas

- La Junta Directiva es la encargada de implementar la dirección estratégica de la sociedad, así como de aprobar, modificar y realizar seguimiento al plan estratégico de la misma, su plan de negocios, objetivos de gestión y las directrices para su ejecución.
- Una función de la Junta es nombrar y remover libremente al presidente de la Sociedad de acuerdo con el proceso de elección previsto en los estatutos sociales y su reglamento, y a sus suplentes, así como fijarles su remuneración.
- Cuenta con un código de gobierno que se apoya en una política de gobierno corporativo, con el propósito de establecer compromisos con buenas prácticas. En esta política, se establecen dos ámbitos, donde se desarrollan estos compromisos y se definen las reglas respecto a procesos directivos, de relacionamiento con accionistas y de revelación de información, rendición de cuentas y control, en el contexto de la entidad.
- Los estatutos sociales contienen la naturaleza de la entidad, el objeto social, el capital autorizado, suscrito y pagado, las acciones y los accionistas, la organización de la sociedad, la asamblea de accionistas, el presidente de la sociedad, revisor fiscal, secretario, arbitraje para la solución de controversias contractuales, comités, etc.
- Las políticas y códigos describen los responsables y las actividades por responsable. Ej., la política de gobierno corporativo cuenta con los siguientes responsables:
 1. Junta Directiva: aprueba la política, así como los pilares instrumentales: código de gobierno corporativo y acuerdo de grupo.
 2. Comité de Gobierno Corporativo: vigila el cumplimiento de la política y formula recomendaciones a la Junta.
 3. Presidencia de la entidad: implementa, ejecuta y desarrolla la Política dentro de la Entidad.
 4. Vicepresidencia Jurídica y de Regulación: hace seguimiento al cumplimiento de la política y articula su operación en relación con las partes vinculadas.

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Situación observada

- En el reglamento, se establece la cantidad de miembros que deben integrar la Junta, las leyes que lo soportan y las características para ser un miembro independiente. Los perfiles idóneos se encuentran en la Política de Nominación, Sucesión y Remuneración de la Junta Directiva.
- La Junta Directiva está compuesta por nueve (9) miembros (4 independientes), que son elegidos por la Asamblea General de Accionistas mediante el sistema de cociente electoral.
- Las sesiones de la Junta Directiva son documentadas en actas. Estas son aprobadas por todos los miembros y firmadas en la siguiente sesión por el presidente y el secretario.
- No se evidenció el uso de herramientas para hacer seguimiento a los acuerdos. Sin embargo, el secretario de la Junta tiene la responsabilidad de hacer seguimiento a los acuerdos y compromisos de las sesiones y conservar la documentación, reflejar debidamente en los libros de actas el desarrollo de las sesiones, y dar fe de los acuerdos de los órganos sociales.
- Los comités especializados son de Auditoría Interna y Riesgos, Financiero y de Inversiones, Compensaciones y de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad. Estos comités están definidos en los estatutos y cuentan con un reglamento propio que contiene su objetivo, obligaciones, roles y responsabilidades de los miembros, composición definida y vigencia de esta. Dichos comités son presididos por un miembro independiente.

- De acuerdo con lo establecido en el reglamento de la Junta Directiva y en el código de gobierno corporativo, se realizan autoevaluaciones anuales a la Junta de manera colectiva e individual.
- La evaluación de desempeño del presidente de la entidad es llevada a cabo anualmente por la Junta Directiva. No obstante, no se evidenció que se comuniquen los objetivos esperados de su gestión, los criterios con los que realizará la evaluación, ni que se advierta que el presidente de la entidad no está obteniendo los resultados esperados y/o sus conductas no se encuentran alineadas con los estándares definidos.
- En los reglamentos de sus comités y en el de la Junta Directiva, se establece que pueden solicitar la contratación de especialistas independientes en los casos específicos en que lo juzguen conveniente y de conformidad con el Manual de Contratación.
- El Comité de Gobierno Corporativo revisa el proceso de inducción de los nuevos miembros de la Junta Directiva, y promueve la capacitación y actualización de los mismos en temas que tengan relación con las competencias de la Junta Directiva.
- Los parámetros para la remuneración de la junta se formalizan en una Política de Nominación, Sucesión y Remuneración de la Junta Directiva.



Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Prácticas destacadas

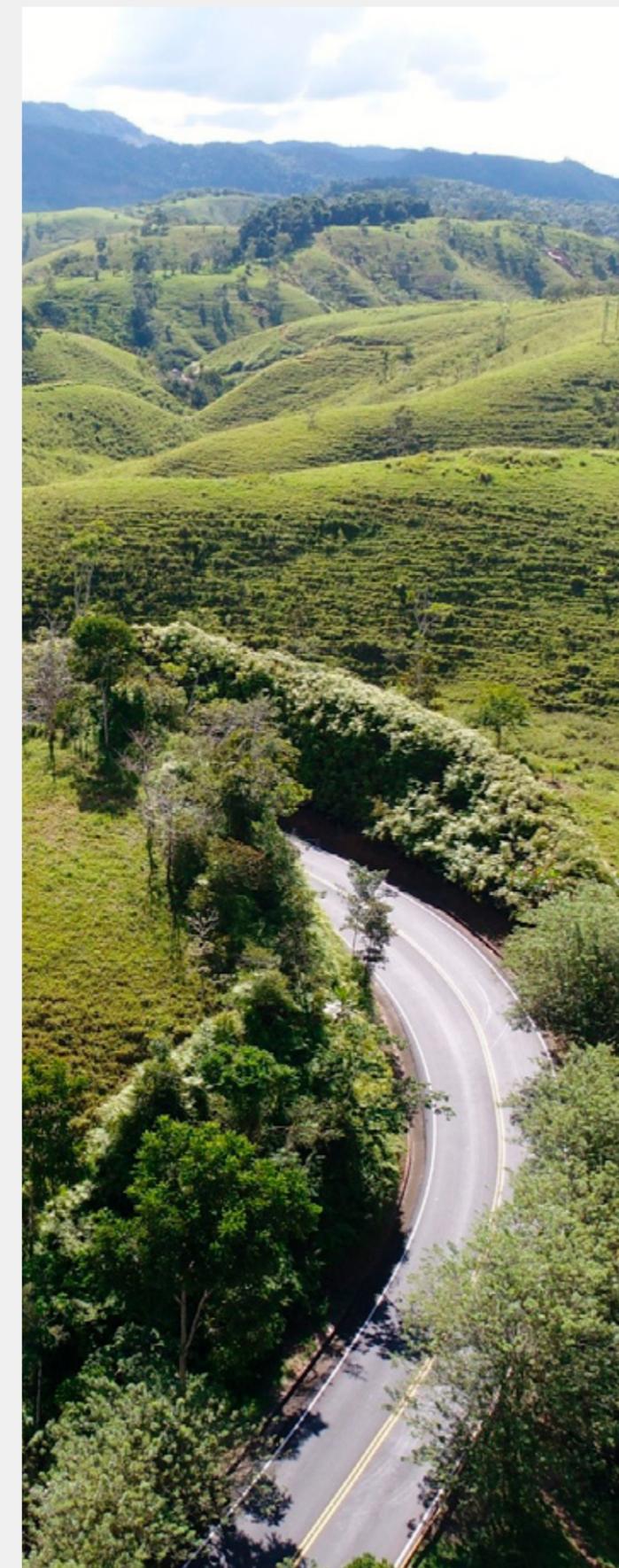
- El Reglamento de la Junta contiene las funciones del secretario, la remuneración de la Junta Directiva, el mecanismo para la elección del presidente de la Entidad y los derechos y deberes de sus miembros.
- Una de las responsabilidades del presidente de la Junta Directiva es autorizar la presencia de colaboradores de la Entidad o invitados especiales en la sesión para la deliberación de asuntos específicos, mantener constante comunicación con la Presidencia de la sociedad y actuar como enlace entre los accionistas y el Consejo Directivo.
- Para elegir al presidente de la Junta, este debe ser un miembro independiente, contar con tres votos de miembros independientes y un voto de un miembro nominado por el Distrito Capital de aquellos que se encuentren presentes.
- Establece tiempos de permanencia para las diferentes modalidades de miembros (independientes, independientes designados y no independientes).
- Una de las características para evaluar la continuidad de los miembros son los resultados de la autoevaluación de la Junta Directiva del período anterior, la asistencia a las juntas y sus comités, y que continúe cumpliendo con los requisitos y calidades requeridos para su elección.
- La idoneidad y el cumplimiento de los requisitos de los candidatos para ser miembro de la Junta son verificados por el Comité de Compensaciones y de Gobierno Corporativo.
- En el Informe de Gestión Sostenible, se evidenció un breve resumen de las hojas de vida de los miembros y el porcentaje de asistencia a las sesiones.
- Un deber de los miembros es informar a la Junta Directiva plenamente sobre la existencia de un conflicto de interés real o presunto.
- Una de las funciones del presidente de la Sociedad es presentar todos los años a la Junta el plan anual de capacitación que cuenta temas relacionados con los deberes, obligaciones y responsabilidades y los asuntos que puedan ser de interés en atención a sus actividades.
- El reglamento de la Junta Directiva especifica la cantidad de reuniones que se ejecutarán y formaliza que por lo menos una de ellas, ordinaria o extraordinaria, tiene un foco orientado a la definición, actualización, revisión o seguimiento de la estrategia de la entidad. Así mismo, la cantidad de sesiones que deben llevar a cabo los comités están formalizadas en sus reglamentos.
- En caso de que antes de la sesión de la Junta se hubiere reunido alguno de sus comités, el presidente del mismo rendirá el correspondiente informe e indicará las decisiones adoptadas y aquellas que deben ser aprobadas o ratificadas por la Junta.
- La Junta ejecuta sesiones no presenciales y su remuneración son los honorarios equivalentes a una sesión presencial.
- La Junta Directiva designa una comisión para la aprobación de las actas, cuando se trate de asuntos que deban ser agilizados.
- La remuneración del Presidente incluye un componente variable, basado en los resultados de su gestión.



Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Situación observada

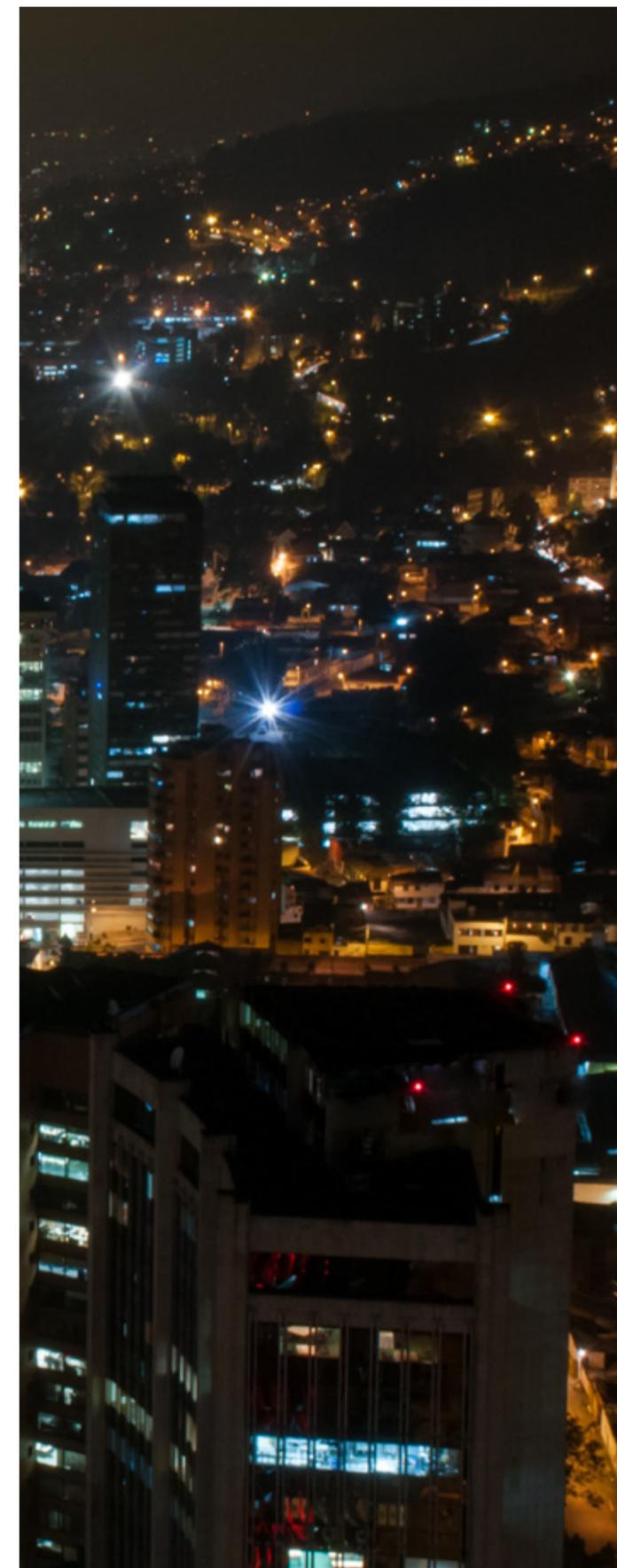
- La política de riesgos especifica la responsabilidad de identificar los que son críticos. Por otro lado, dentro de su modelo de Gestión Integral de Riesgos, es necesario identificarlos y valorarlos, y definir e implementar controles para su monitoreo y revisión.
- La conformación de la función de auditoría interna, así como las reglas que rigen su operación, están formalmente establecidas en un estatuto de auditoría interna, aprobado por el Comité de Auditoría y Riesgos. No se evidenció la composición de la función de AI.
- La función de AI realiza una evaluación anual del programa de aseguramiento y mejora de la calidad (PAMC), en cumplimiento con lo definido en el estatuto de constitución de la función. Además, ejecuta evaluaciones externas cada cinco años, y comunica los resultados del programa.
- Para mantener la independencia con respecto a los auditados, la función de AI reporta administrativamente al presidente del GEB y, funcionalmente, al Comité de Auditoría y Riesgos. Además, se establecen pautas para estas líneas de reporte y funcionamiento.
- Al final de cada ejercicio económico del año, la función de AI emite un informe sobre su gestión al Comité de AI y Riesgos. Además, en el informe, especifica que las auditorías internas fueron realizadas con fundamento en el Marco Internacional para la Práctica Profesional de Auditoría Interna.
- Cuenta con un código de ética que contiene medidas de aplicación y disciplinarias. Este código fue elaborado de manera participativa.
- Cuenta con una política de conflicto de intereses, aprobada por la Junta, y contiene lineamientos generales para el conocimiento, la administración y la resolución de los conflictos de los administradores y los colaboradores y de las empresas del Grupo.
- Se han implementado sistemas confidenciales de denuncias como el Canal Ético, líneas telefónicas gratuitas, página web y un correo electrónico destinado para tal fin. Además, cuentan con un Manual de Usuario del Canal Ético, donde se definen el alcance, los objetivos, las conductas a reportar, la administración de la información y la retroalimentación al reportante.
- El Grupo estableció un Comité de Ética y Cumplimiento, encargado de realizar las verificaciones de acuerdo con el «Protocolo para el manejo de reportes recibidos a través del Canal Ético». Sin embargo, no se evidenció por quién es integrado ni las reglas para su funcionamiento.
- Cuenta con un oficial de cumplimiento; su alcance, roles y responsabilidades, capacitación, evaluación de riesgos, controles y monitoreo están estipulados en el Manual SIPLA (Sistema Integral para la Prevención del Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo), aprobado por la Junta Directiva. El oficial hace uso de herramientas como, por ejemplo, un reporte inmediato y directo a la UIAF.



Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Prácticas destacadas

- La Junta Directiva tiene la función de aprobar, hacer seguimiento de los sistemas de control interno y la política de riesgos, y monitorear periódicamente los principales riesgos de la sociedad, incluidos los asumidos en operaciones fuera de balance.
- Cuenta con una política de gestión de riesgos que se complementa con la implementación de coberturas para riesgos asegurables, lineamientos para la gestión de seguros y de riesgos corporativos.
- Una de las funciones del Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos es supervisar e informar periódicamente a la Junta Directiva sobre la aplicación efectiva de la matriz de riesgos de la sociedad y sus filiales, para que los principales riesgos financieros y no financieros, en balance y fuera de balance, se identifiquen, gestionen y se den a conocer a la Junta adecuadamente.
- Se generaron ciclos de capacitación y entrenamiento en todos los niveles de la organización, para garantizar un adecuado entendimiento del Modelo de Gestión Integral de Riesgos, así como de su aplicación metodológica. Estas capacitaciones dan alcance al GEB, la Sucursal de Transmisión y las empresas filiales.
- En el Informe de Gestión sostenible, la entidad reporta a sus principales *stakeholders* acerca de su gestión, los riesgos a los que está expuesta la entidad y cómo los gestiona.
- La conformación de la función de auditoría interna, así como las reglas que rigen su operación, están formalmente establecidas en un estatuto de auditoría interna, aprobado por el Comité de Auditoría y Riesgos. No se evidenció la composición de la función de AI.
- Los estatutos de AI incluyen la misión código de ética del área AI (aplicación, cumplimiento, principios y reglas de conducta); autoridad; principios y roles y responsabilidades en el Sistema de Control interno.
- Ejecuta evaluaciones externas de acuerdo con el Marco para la Práctica Profesional de AI.
- Con el fin de promover que reciban denuncias, la entidad creó un Manual de Usuario del Canal Ético, donde se describe una introducción, principios del canal, alcance, objetivos, conductas a reportar y elementos operativos del mismo.
- Desde el Comité de Ética y Cumplimiento, se adopta la metodología de administración de riesgos, la cual define criterios y herramientas que orientan la gestión de aquellos relacionados con fraude, corrupción, LA/FT y soborno transnacional.
- Semestralmente, presentan un informe a la Junta Directiva sobre las actividades en materia de prevención de LA/FT.
- Cuentan con un Manual del Sistema Integral para la Prevención del Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo, aprobado por el Consejo Directivo.
- En el Código de Ética, se menciona que todas las consultas, reportes o dilemas recibidos en este sentido se tratan bajo parámetros estrictos de confidencialidad, objetividad y respeto, y no generan represalias.



Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Situación observada

- La Política de Revelación de información es aprobada por la Junta. Contiene el objetivo, alcance, las reglas o compromisos donde se detalla quién debe tener acceso a qué, cuál es el uso que se le debe dar a la información, cómo resguardarla para no exponerla a un uso incorrecto, y cómo garantizar que sea usada y reportada de manera íntegra, confiable y oportuna, y los responsables de aprobar, hacer seguimiento, actualizar y publicar la política.
- La Gerencia de Sistemas es responsable del mantenimiento técnico de la infraestructura, disponibilidad y alojamiento del sitio web, así como de la seguridad de la información. Cada uno de los colaboradores del Grupo y de las empresas del grupo son responsables por la adecuada conservación y protección de la información que bajo el régimen legal y las disposiciones internas están sujetas al deber de confidencialidad.
- La Política de Revelación de información específica qué tipo de información financiera o no financiera debe ser reportada. El propósito de su creación es la adopción de buenas prácticas en materia de transparencia, y el revelarla garantiza esta característica.
- El Comité de Auditoría y Riesgos vela porque la preparación, presentación y revelación de la información financiera se haga de forma adecuada y se ajuste a lo dispuesto en estos postulados y en la ley. Por su parte, el Comité de Gobierno Corporativo recomienda la aprobación de esta política, así como los ajustes que resulten necesarios a la Junta, verifica su cumplimiento semestral y propende a que los accionistas y el mercado en general tengan acceso de manera completa, veraz y oportuna a la información.

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

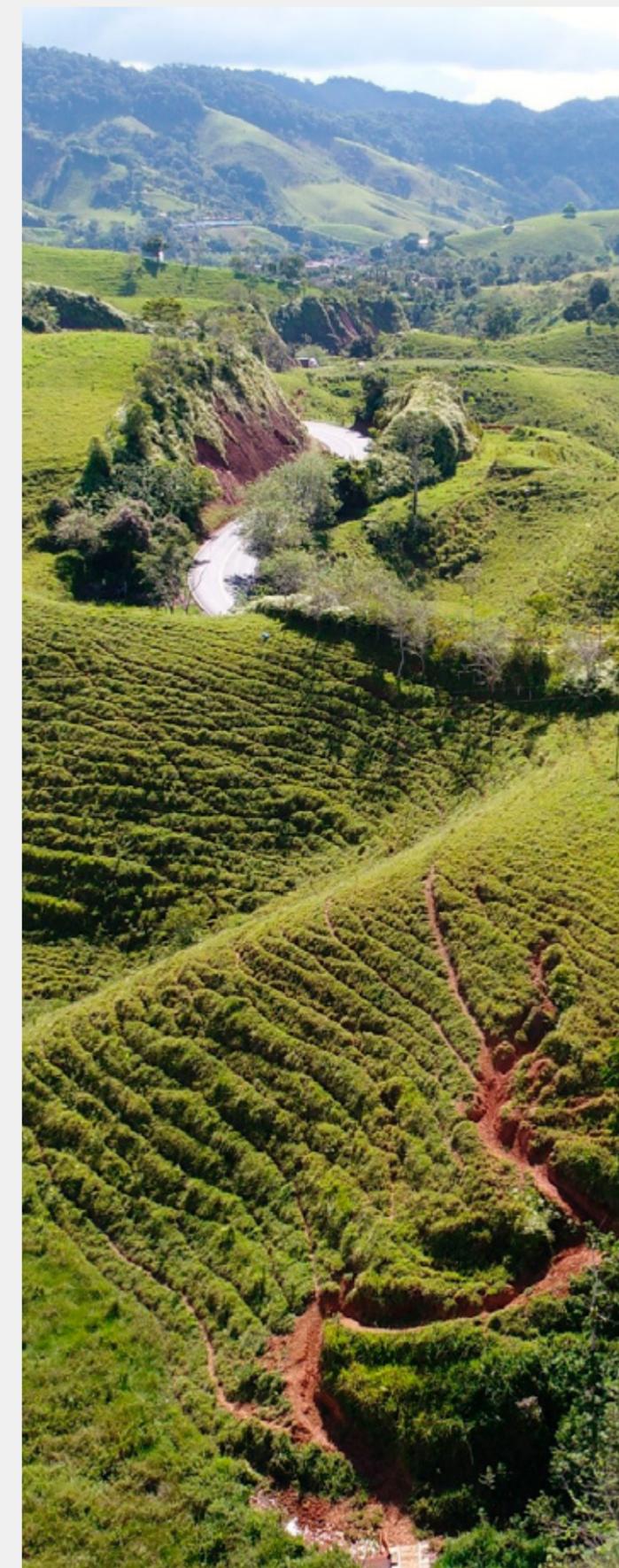
Prácticas destacadas

- Cuentan con una Política de Revelación de Información, aprobada por la Junta Directiva, y donde se especifica el tipo de información financiera o no financiera que debe ser reportada, Por otro lado, define quién tiene acceso a qué, así como lineamientos para dar atención correcta y oportuna de los requerimientos de información y reporte.
- El GEB emite reportes voluntarios como, por ejemplo, el Informe Anual de Gobierno Corporativo, el Informe de Gestión Sostenible, el calendario de eventos y la presentación de resultados trimestrales, dirigidos a sus inversionistas y analistas del mercado, que pueden ser presenciales o a través de medios de comunicación a distancia (conferencia, videoconferencia, etc.).
- Cuenta con varios responsables para verificar el cumplimiento de los lineamientos de la Política de Revelación:
 1. El Comité de Auditoría y Riesgos vela porque la preparación, presentación y revelación de la información financiera se haga de forma adecuada y se ajuste a lo dispuesto en estos postulados y en la ley.
 2. El Comité de Gobierno Corporativo recomienda la aprobación de esta política, así como los ajustes que resulten necesarios a la Junta Directiva, verifica su cumplimiento semestralmente y propende a que los accionistas y el mercado en general tengan acceso de manera completa, veraz y oportuna a la información que la Entidad deba revelar.
 3. La Junta Directiva implementa y vela por el cumplimiento de la política dentro de sus respectivas empresas.

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Situación observada

- El grupo cuenta con una Política de Sostenibilidad, aprobada por la Junta Directiva, que tiene el objetivo de establecer los compromisos para adelantar las operaciones del negocio con excelencia y generación de valor, en el marco del respeto de los derechos humanos, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la confianza de los grupos de interés. Además, establece que da cumplimiento a la legislación aplicable en gestión ambiental, social, de seguridad y salud en el trabajo, así como otros requisitos.
 - Se desarrollan programas de gestión de grupos de interés a través de diálogos. Las acciones ejecutadas con cada uno de los grupos de interés se describen y presentan en el informe de gestión sostenible.
 - En la página web, se presenta el Plan de Atención al Ciudadano, con su respectivo seguimiento realizado trimestralmente por la Auditoría General. Sin embargo, no se evidenciaron cuáles son los impedimentos para ser veedores.
 - Los principales hitos relacionados con su gestión medioambiental y el desarrollo de su programa de responsabilidad social son públicos en la página web del GEB. También, las consultas pueden generarse por los canales publicados en dicha página.
 - Cuenta con una Política de Diversidad e Inclusión aprobada por el presidente de la entidad y publicada en la página web. La Gerencia de Comunicaciones tiene la función de comunicar y difundir la Política de Diversidad e Inclusión a través de medios adecuados, para que sea conocida entre grupos de interés externos.
- No se evidenció que se hayan implementado medidas concretas y observables orientadas a favorecer la meritocracia.
 - Algunos compromisos formalizados en la Política de Diversidad e Inclusión son:
 1. Promover y defender los derechos humanos de sus colaboradores.
 2. Promover la igualdad salarial, igualdad de trato y de oportunidades sin distinción de características como sexo, género o identidad de género, etnia, raza, nacionalidad, cultura, edad, estado civil, estado parental, afinidad política, religión u orientación sexual, con el fin de eliminar las desigualdades dentro de la organización.
 3. Respetar la diversidad y combatir y sancionar la discriminación de todo tipo.
 4. Establecer medidas específicas para prevenir, atender, sancionar y erradicar el acoso laboral y sexual en el lugar de trabajo.
 5. Generar un ambiente laboral libre de violencia, que favorezca la calidad de vida del personal.
 6. Promover la conciliación de la vida laboral, personal y familiar con corresponsabilidad.
 7. Asumir acciones hacia los grupos de interés de la organización, destinadas a promover la diversidad y la inclusión, así como condiciones de igualdad entre mujeres y hombres.
 8. Asegurar una publicidad y comunicación interna y externa inclusivas y no sexistas.



Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Prácticas destacadas

- En la página web, publican quiénes son los grupos de interés de la entidad, junto con estrategias para generarles valor y la información que se remite a algunos de ellos. Además, mantienen una serie de diálogos con los mismos, con el fin de gestionarlos.
- En la página web, publican los diálogos que han tenido con los diferentes grupos de interés, con su respectivo objetivo, metodología, asistentes, asuntos a tratar, una matriz de calificación de esos asuntos, una priorización de los mismos, los asuntos que fueron validados y la conclusión del diálogo.
- Formalizaron un Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - PAAC, siguiendo la normatividad que lo regula y teniendo en cuenta las recomendaciones presentadas en la mesa de trabajo convocada por la Veeduría Distrital.
- Han desarrollado y publicado lineamientos, como la Política de Sostenibilidad, con la que regulan la gestión social y medioambiental.
- Además de la Política de Sostenibilidad, se rigen por los principios ambientales del Pacto Global de Naciones Unidas y cuentan con programas ambientales con base en el análisis de las condiciones ambientales del entorno y el cumplimiento de la normatividad.
- Cuentan con una Política de Diversidad e Inclusión que establece los principios y pautas generales para promover y mantener un ambiente laboral y una cultura corporativa con igualdad de oportunidades, derechos y responsabilidades, libre de cualquier tipo de discriminación, y garantizando la igualdad entre hombres y mujeres.



Financiera de Desarrollo Nacional

Esta sección describe en detalle las prácticas relacionadas con los pilares del marco de referencia sugerido.

Detalle del *benchmarking* de Financiera de Desarrollo Nacional

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Situación observada

- En la página web de la entidad, se pueden ver la misión, visión, propuesta de valor, estructura organizacional, composición del Directorio, conformación de la Junta Directiva, la estructura societaria y la designación de auditores independientes (firma de auditoría). Así mismo, en los estatutos sociales, se formalizan la denominación, la naturaleza y el objeto social de la Financiera.
- El órgano de gobierno más alto en este plano es la Asamblea General de Accionistas. Este recibe su encargo de los dueños y lo atiende dentro de un marco de gobierno formalmente establecido, como lo son los estatutos sociales.
- Las reglas para la segregación de los poderes, la definición del ámbito de acción de la Junta Directiva, las definiciones de orden legal y las reglas que prescriben la forma en la que se deben encauzar las distintas interrelaciones entre la entidad y otras empresas se encuentran formalizadas en el código de gobierno corporativo.
- La Junta Directiva es responsable de realizar modificaciones al código de gobierno corporativo, y debe presentar anualmente a la Asamblea General de Accionistas un informe de seguimiento y cumplimiento del mismo. Por otro lado, el encargado de reformar los estatutos sociales es la Asamblea General de Accionistas. La aprobación de estas modificaciones está a cargo del Gobierno nacional.

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Prácticas destacadas

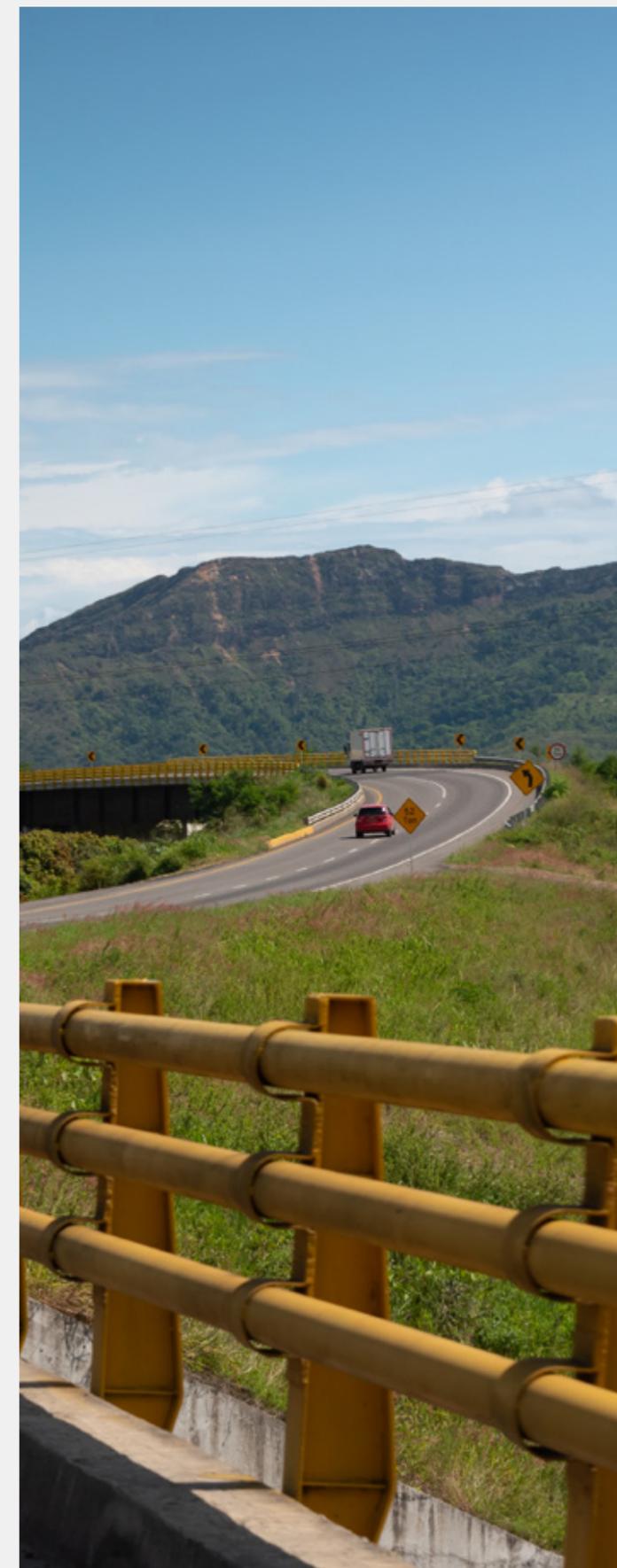
- Una función de la Junta Directiva es definir y aprobar las estrategias y políticas generales relacionadas con el control de la Sociedad, y servir de órgano consultivo al presidente de la Sociedad.
- Una función de la Junta Directiva es nombrar al presidente de la sociedad y a sus suplentes. Así mismo, en los estatutos sociales, se formalizan las reglas sobre la elección del presidente de la sociedad y la segunda línea de Gerencia, dentro de los que se encuentran:
 - El nombramiento y la remoción del presidente de la sociedad se somete a la aprobación por mayoría simple de la Junta Directiva, disponiéndose, sin embargo, que la designación estará sujeta a la no objeción de los inversionistas supranacionales. Se requerirá de la no objeción por escrito de los inversionistas supranacionales, sin importar el porcentaje de las acciones de la Sociedad de propiedad de dichos inversionistas.
 - Para efectos de la aprobación de la segunda línea de la Gerencia, el presidente de la sociedad tendrá la facultad de designar y nombrar a dichos miembros del equipo, disponiéndose, sin embargo: i) que cualquier nombramiento de una persona que no cumpla con los requisitos de las demás directrices será aprobado con el consentimiento unánime y por escrito de los directores independientes presentes en la Junta Directiva de la sociedad, y ii) que el nombramiento del primer equipo que compondrá la segunda línea de la Gerencia será aprobado por los inversionistas supranacionales.
- El código de gobierno corporativo recoge las buenas prácticas a nivel institucional.

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Situación observada

- En el Reglamento, se formalizan los roles y responsabilidades de los miembros, del presidente y del secretario de la Junta Directiva.
- La Junta Directiva está compuesta por nueve miembros, un representante de IFC, uno de la CAF, uno de Sumitomo Mitsui Banking Corporation, tres independientes y tres designados por el Ministro de Hacienda. Cabe anotar que son elegidos por la Asamblea General para un período de dos años.
- El presidente de la Junta podrá ser reelegido indefinidamente. Sin embargo, no se evidenciaron las reglas para evaluar la continuidad de sus miembros.
- Uno de los criterios para la selección del presidente de la Junta es cumplir las reglas de independencia de la Ley 964 de 2005.
- En el reglamento de la Junta Directiva, se formalizó un capítulo denominado «Nuevos Miembros», donde se describe que «Cuando la asamblea general de accionistas de la Sociedad nombre por primera vez a una persona como miembro de la Junta Directiva, la Administración le entregará al nuevo miembro información detallada sobre la sociedad, sus operaciones, las reglas de funcionamiento de la Junta Directiva y comités, y demás información necesaria para que el nuevo miembro pueda entender la dinámica de la Sociedad».

- No se evidenció que cuenten con un plan de sucesión ni de capacitación.
- La FDN cuenta con un cronograma de reuniones de la Junta Directiva. Sin embargo, no se evidenció un plan o una herramienta donde se especifique qué asuntos relevantes serán atendidos en el año, ni una responsabilidad referente asignada a la Junta Directiva para la creación del mismo.
- Lo ocurrido en las reuniones de la Junta Directiva se hace constar en actas que son firmadas por el presidente y el secretario. Sin embargo, no se evidenció que todos los miembros del Consejo Directivo que asistieron a la sesión firmaran en señal de conformidad con los contenidos ahí vertidos.
- La Junta Directiva cuenta con los Comités de Auditoría, de Riesgos, de Inversión y de Gobierno Corporativo, Remuneración y Nombramientos.
- En el Manual de Contratación, se formaliza el procedimiento para la contratación de asesores. Al aprobarla, la Junta Directiva define el alcance general de la asesoría, así como el valor de los honorarios o la forma para que estos sean determinados.
- De acuerdo con el Informe de Gestión 2019, la remuneración de la Junta es equivalente a cuatro (4) SMLMV por cada sesión de Junta y Comité. En la actualidad, los miembros de la Junta Directiva no tienen ninguna clase de remuneración variable.



Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Prácticas destacadas

- La Junta Directiva está conformada por nueve (9) miembros, de los cuales tres (3) son independientes.
- Fijan los honorarios de la Junta Directiva en una sesión del órgano competente para su aprobación.
- Formalizan en el reglamento del Consejo Directivo y en los estatutos sociales los criterios para la elección del presidente del Consejo Directivo.
- Publican en la página de la entidad la hoja de vida de los miembros del Consejo Directivo.
- El presidente de la Junta Directiva es un miembro independiente y su rol principal es presidir y dirigir las reuniones del Consejo Directivo.
- Los procedimientos para la divulgación de conflictos de intereses de los miembros de la Junta Directiva se encuentran en su reglamento.
- Una de las metas de 2020 es el inicio del proceso de evaluación de la Junta Directiva.
- En los estatutos sociales, se formalizan unas reglas sobre vacancias de miembros de la Junta Directiva.

- La Junta Directiva se reúne al menos ordinariamente una (1) vez al mes y podrá reunirse extraordinariamente cuando sea convocada por el presidente de la Junta, por el presidente de la entidad, por el revisor fiscal o por tres (3) de sus miembros principales. De la misma manera, en el Informe de Gestión, se evidenció la cantidad de sesiones que lleva a cabo cada comité.
- Celebran reuniones no presenciales, cuando por cualquier medio todos los miembros de la Junta Directiva puedan deliberar y decidir por comunicación simultánea o sucesiva y con el lleno de los demás requisitos legales. Así mismo, serán válidas las decisiones de la Junta Directiva cuando por escrito, todos los miembros expresen el sentido de su voto, siempre que se efectúe con arreglo a las disposiciones legales aplicables.
- En el código de gobierno, definen un proceso para la selección del presidente de la entidad.
- En el informe anual de la entidad, se presenta la asistencia de los miembros de la Junta a las reuniones físicas y virtuales.



Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Situación observada

- La Junta Directiva cuenta con un Comité de Auditoría que tiene como objetivo la evaluación del Sistema de Control Interno. Además, el Comité de Riesgos la asesora en la administración de riesgos y el monitoreo del cumplimiento de las políticas y procedimientos para la administración de riesgos financieros y operacionales.
- El sistema de administración de riesgos está categorizado en riesgo de crédito, estructural, de liquidez, operativo, socioambiental y de ciberseguridad y seguridad de la información. Por otro lado, la gestión de riesgos se realiza con el apoyo de las tres líneas de defensa.
- La FDN cuenta con una Gerencia de Auditoría Interna que reporta a la Junta Directiva y que se encarga de evaluar el estado del Sistema Integrado de Gestión. Esta Gerencia elabora y ejecuta un plan de auditoría basado en riesgos, el cual contiene actividades de aseguramiento y consultoría.
- No se evidenciaron los perfiles requeridos para el equipo de AI ni estatutos de su constitución. Sin embargo, están trabajando para obtener la certificación sobre el grado de cumplimiento de la Actividad de Auditoría Interna (AAI) con la Definición de la Profesión, las Normas y el Código de Ética del IIA Global.
- Cuentan con un código de ética que formaliza los principios y valores, las directrices que deben observar quienes prestan sus servicios a la FDN, conflictos de intereses, prohibiciones, uso de información confidencial, procedimientos sancionatorios e integridad en el uso de los recursos.
- La entidad cuenta con una Política de Administración de Conflicto de Intereses. Así mismo, estos lineamientos están contenidos en el código de ética y en el código de gobierno corporativo, y son de cumplimiento por parte de la Junta Directiva, el presidente o quienes presten sus servicios a la FDN en calidad de empleados públicos, trabajadores oficiales o a través de contratos de prestación de servicios.
- La FDN cuenta con una herramienta en la cual se desarrolló un flujo para el registro y seguimiento de las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias (PQRSD). Por otro lado, cuentan con una línea de denuncias implementada por la Gerencia de Auditoría.
- La FDN informa sobre la efectividad de sus canales de denuncias en su Informe de Gestión y en su Informe trimestral de gestión y atención de PQRSD. Sin embargo, no se evidenció que cuenten con reglas claras ni que sean de conocimiento de los funcionarios.
- La recepción, seguimiento y atención de denuncias está a cargo de la Gerencia de Auditoría Interna y los incidentes de conflictos de interés son recopilados por el jefe de la Oficina de Control Interno, y son reportados por el presidente a la Junta Directiva. Esta constituye el organismo encargado de velar por el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el código de ética.
- El Comité Interno de Convivencia conoce, evalúa y da trámite de manera confidencial a las quejas o situaciones que puedan constituir acoso laboral, así como las pruebas que las soportan.
- La FEN tiene designado un oficial de cumplimiento, quien verifica la observación de las normas sobre prevención del LA/FT y que se cumplan los procedimientos establecidos en el Manual de Prevención y Control del Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo.

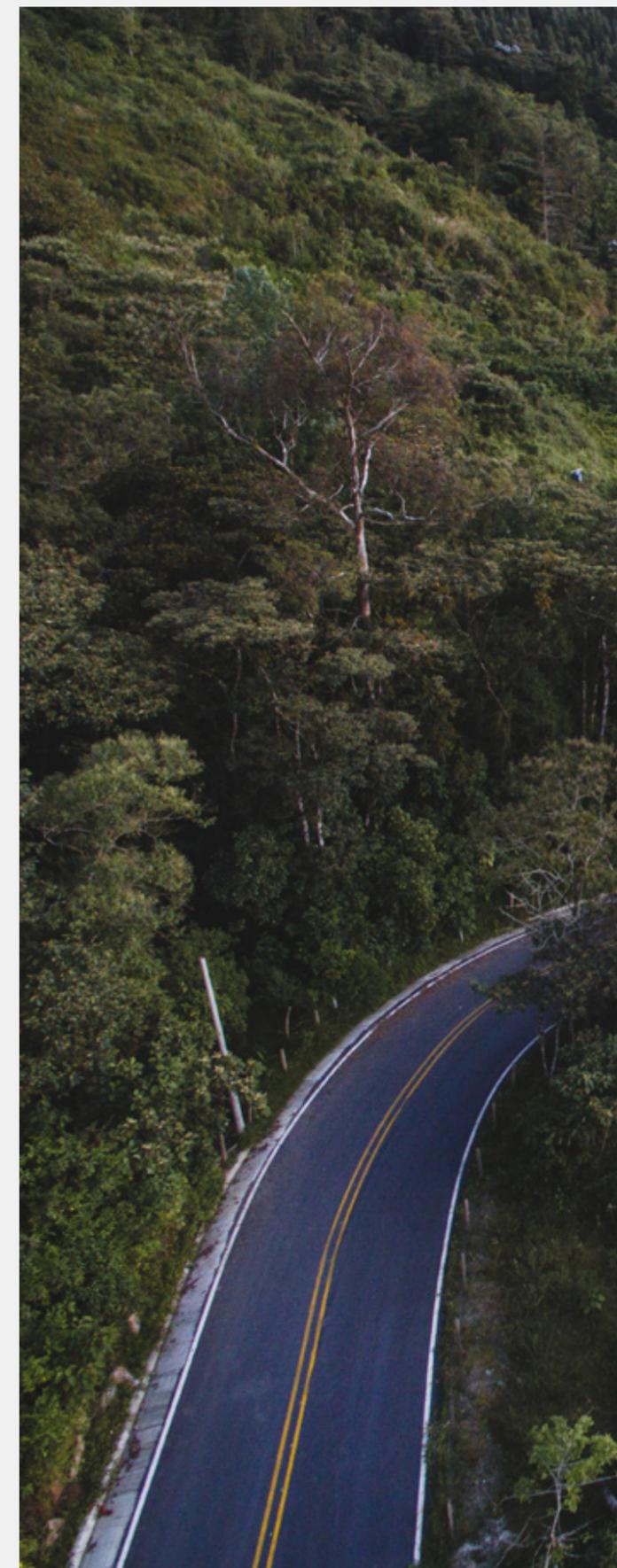


Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Prácticas destacadas

- La Junta Directiva define y aprueba los Manuales del Sistema de Administración del Riesgo de mercado, de liquidez, de crédito, de lavado de activos y financiación del terrorismo, operacional y los demás que definan la ley aplicable.
- Se llevaron a cabo capacitaciones en gestión de riesgos, las cuales les permitieron contar con un rol más activo de los gestores durante 2019, haciendo posible una mayor participación en la identificación de riesgos y controles, reporte de eventos de riesgo operativo y definiendo los planes de acción más adecuados. También, permitieron identificar las brechas que existen en la compañía para fortalecer la gestión durante 2020.
- En 2019, se identificaron riesgos por fuera del perfil, los cuales cuentan con un plan de acción que se ejecutará en su mayoría durante el primer semestre de 2020.
- La FDN cuenta con una Gerencia de Auditoría Interna que reporta a la Junta Directiva y que se encarga de evaluar el estado del Sistema Integrado de Gestión.
- La FDN formalizó un Comité de Auditoría cuya función es servir de apoyo a la Junta Directiva en la supervisión de la efectividad del Sistema de Control Interno, para la toma de decisiones atinentes al control y al mejoramiento del mismo.

- Comparte públicamente las hojas de vida de las personas que componen la función de AI.
- Todos los miembros de los Comités de Auditoría y Riesgos son expertos en finanzas.
- La FDN cuenta con la herramienta «#Pegaso», donde desarrolló un flujo para el registro y seguimiento de las Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias (PQRSD).
- El promedio general de respuesta a las PQRSD radicadas en la FDN es de 10 días hábiles. Sin embargo, tienen en cuenta que los términos son diferentes en cada una de las solicitudes. Además, aclaran que los requerimientos de los entes de control establecen directamente el plazo en el que deben ser atendidos.
- En la página web donde se reportan las PQRSD, cuentan con una descripción del significado de cada tipo de PQRSD. Por ejemplo: las denuncias son para avisar o notificar algún acto irregular o de ilegalidad del cual se sospeche o se tenga conocimiento.
- Cuentan con un Comité Interno de Convivencia que conoce, evalúa y da trámite de manera confidencial a las quejas o situaciones que puedan constituir acoso laboral.
- La entidad, en su Informe de Gestión, reporta acerca de esta, los riesgos a los que está expuesta la entidad y cómo responde a ellos.



Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Situación observada

- La FDN cuenta con un programa de Gestión Documental que establece los lineamientos para estos procesos y enmarca la normatividad aplicable. Estas reglas están publicadas en la página web, fueron elaboradas por un consultor externo, revisadas por un analista de procesos y aprobadas por el gerente de operaciones, tecnología y administrativo.
- La verificación del Programa de Gestión Documental está a cargo de la Dirección de Auditoría Interna, e incluida dentro de su cronograma anual de actividades.
- La entidad cuenta con una matriz donde identifica oportunamente toda la información que le concierne reportar, tanto financiera como no financiera, con la finalidad de que la misma se elabore con anticipación, y así sea menos susceptible de contar con omisiones.
- El Comité de Archivo revisa y aprueba los proyectos de gestión documental de la compañía. Por otra parte, la Dirección de Auditoría Interna realiza actividades de seguimiento al Programa de Gestión Documental, con la finalidad de contar con una seguridad razonable del adecuado desempeño de estas actividades de control y la Gerencia de Transparencia, Integridad y Cumplimiento es la encargada del control y vela por su cumplimiento.
- La transparencia, divulgación y confidencialidad de la información se encuentran formalizadas en el Código de Gobierno Corporativo.

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Prácticas destacadas

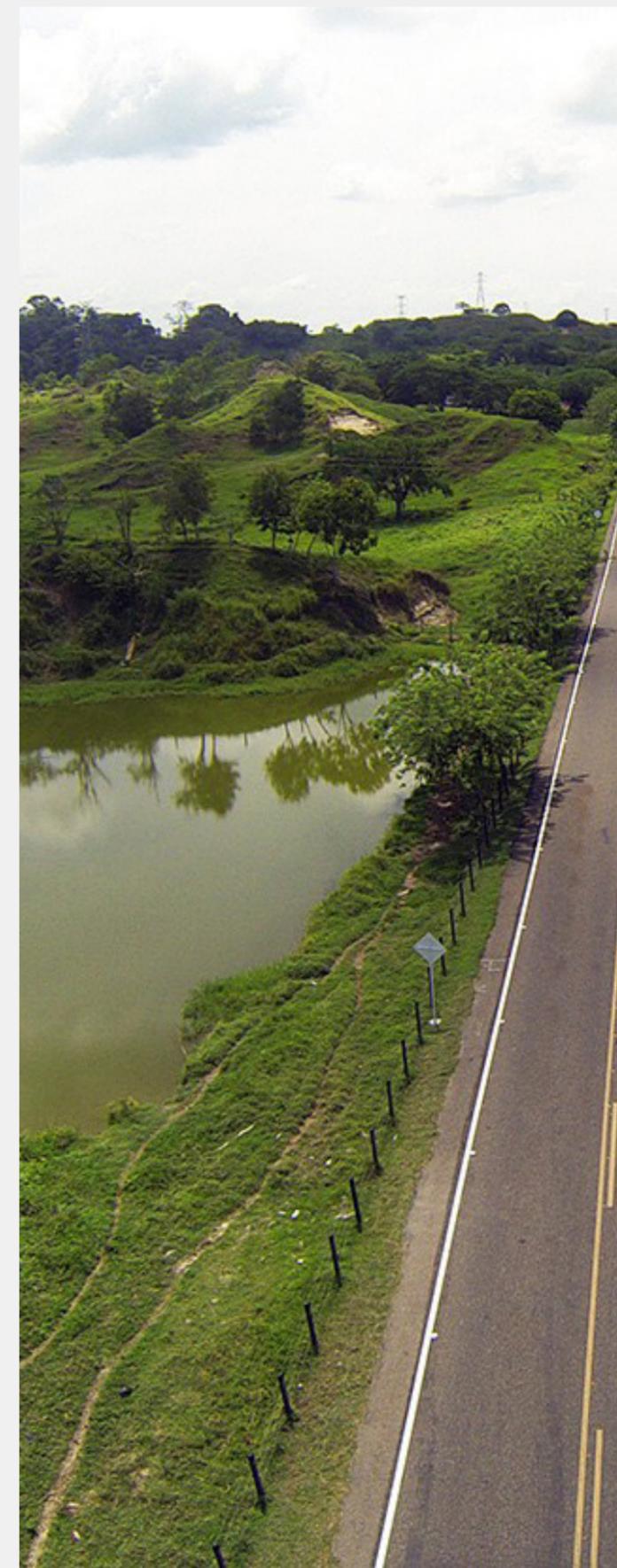
- Cuenta con un Programa de Gestión Documental, donde se formalizan y detallan las actividades o lineamientos para la planeación, producción, gestión y trámite, organización, transferencia, disposición, presentación a largo plazo y valoración de la información.
- Se emiten reportes voluntarios, como el Informe de Gestión, informes de riesgos e informes de gestión de Auditoría Interna.
- Diseñaron una matriz donde se puede identificar oportunamente toda la información que les concierne reportar, tanto financiera como no financiera, con la finalidad de que la misma se elabore con anticipación, y así sea menos susceptible de contar con omisiones.

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Situación observada

- Se ha desarrollado un proceso de apoyo encargado de la gestión de relacionamiento con los grupos de interés. Sin embargo, no se evidenciaron las acciones ejecutadas con cada uno de los grupos.
- La entidad ha establecido planes anticorrupción y de atención al ciudadano que cumplen con la legislación nacional. Sin embargo, no se observó que se mencionaran estándares internacionales ni la constitución e impedimentos de las veedurías.
- La FDN cuenta con una Política de Administración del sistema de Gestión Socioambiental. Además, se ha implementado un Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales, que por medio de herramientas de gestión busca la identificación, valoración y mitigación de los riesgos e impactos asociados a los procesos desarrollados en los negocios de financiación, estructuración y Gerencia de Proyectos. Así mismo, contempla la gestión interna del uso eficiente de recursos y la gestión integral de los residuos sólidos y peligrosos en las actividades.
- Como resultado, se identifican brechas del proyecto respecto a los requisitos de las Normas, y es insumo para la elaboración del plan de acción ambiental y social, cuyo objetivo es cerrar las brechas detectadas y cumplir con estándares ambientales y sociales.

- En el Informe de Gestión de 2019, se evidenció que:
 1. Se ha buscado mantener un equilibrio en el número de hombres y mujeres dentro de la compañía y, así mismo, una equidad en la remuneración establecida en los cargos. Por otro lado, la Junta Directiva efectuó la declaración de respeto por los derechos humanos, pero no incorporó específicamente mecanismos para fomentar igualdad y equidad de género.
 2. Se ha venido fortaleciendo a los diferentes equipos, teniendo en cuenta los retos de negocio, mitigación de riesgos y administración de los procesos, entre otros, buscando siempre eficiencias que apalanquen la sostenibilidad de la compañía y de acuerdo con lo establecido en el plan de negocios, buscando atraer el mejor talento y fortalecer la diversidad de género para consolidar los resultados esperados.
- No se evidenció que sus prácticas de igualdad de género e inclusión social fueran evaluadas por un ente independiente con la finalidad de contar con retroalimentación para su fortalecimiento.



Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Prácticas destacadas

- La entidad cuenta con un proceso de apoyo encargado de la gestión de relacionamiento con los grupos de interés.
- En el Informe de Gestión, se evidenció que los grupos de interés que la FDN ha identificado son: ciudadanos, entidades financieras, superintendencias, comunidades, ministerios y clientes, entidades de control y vigilancia, accionistas, colaboradores, calificadores de riesgo y gremios.
- Desarrolló un Plan de Atención al Ciudadano, donde se plantean las actividades a llevar a cabo para tener diálogos de doble vía con la ciudadanía; actividades para el fortalecimiento de los canales de atención, y actividades para fortalecer una cultura de servicio y cumplir con las leyes vigentes.
- En desarrollo de su política ambiental y social, la FDN ha implementado un Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales, que por medio de herramientas de gestión busca la identificación, valoración y mitigación de los riesgos e impactos asociados a los procesos desarrollados por la FDN en los negocios de financiación, estructuración y Gerencia de Proyectos. Así mismo, contempla la gestión interna del ahorro y uso eficiente de los recursos y la gestión integral de los residuos sólidos y peligrosos en las actividades corporativas de la FDN.
- Consolida programas estratégicos que les permiten atender retos futuros a través de la correcta gestión de las personas, identificando:
 1. La manera más eficiente en la que deberían ir creciendo las personas a través de la estructura o retos organizacionales - Planes de Carrera.
 2. Personas con potencial, que puedan ir preparando de manera clara y contundente para poder asignarlas en donde más generen valor, logrando así movilidad interna, de acuerdo no solo con las capacidades y los retos de la organización, sino también con los intereses y propósitos de las personas.



Infraestructura Canadá

Esta sección describe en detalle las prácticas relacionadas con los pilares del marco de referencia sugerido.

Detalle del *benchmarking* de Infraestructura Canadá

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Situación observada

- Infraestructura Canadá es un departamento del Gobierno de Canadá, que brinda apoyo para ayudar a los canadienses a beneficiarse de una infraestructura pública moderna y de clase mundial, realiza inversiones, crea asociaciones, desarrolla políticas, ofrece programas y fomenta el conocimiento sobre la infraestructura pública del país. También, ayuda a abordar los desafíos complejos que enfrentan los canadienses, que van desde el rápido crecimiento de las ciudades hasta el cambio climático y las amenazas ambientales a la tierra y el agua. En la página web, se cita la razón de ser, su mandato (carta de mandato) y rol, y su estructura organizacional, donde se menciona quiénes son los ministros, secretarios del parlamento y los viceministros encargados del departamento.
- Esta organización cuenta con un Consejo Ejecutivo, encargado de aprobar y supervisar la estrategia de la entidad con un enfoque que privilegie el adecuado desarrollo de los estándares de accesibilidad de Canadá, definidos por las políticas y directivas del Estado.
- El Consejo Ejecutivo nombra a la viceministra de Infraestructura y Comunidades, encargada de dirigir a Infraestructura Canadá, quien reporta a la ministra de Infraestructura y Comunidades, nombrada por el primer ministro. Ella, a su vez, designa a los viceministros adjuntos (de apoyo).
- Su estructura se divide en ocho vicepresidencias u oficinas, y cada una de ellas cuenta con funciones específicas.
- La ministra de Infraestructura y Comunidades tiene responsabilidades sobre un portafolio de cuatro iniciativas:
 - El Banco de Infraestructura de Canadá (CIB)
 - La Autoridad del Puente Windsor-Detroit (WDBA)
 - Jacques Cartier y Champlain Bridges Incorporated (JCCBI)
 - Waterfront Toronto
- Cada iniciativa tiene un mandato y una estructura organizativa únicos. De acuerdo con la legislación habilitante, la ministra de Infraestructura y Comunidades ejerce diversos grados de responsabilidad para las organizaciones dentro de la cartera.

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Prácticas destacadas

- El Consejo Ejecutivo es el máximo órgano de gobierno de la entidad y cuenta con un rol estratégico.

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Situación observada

- El Consejo Ejecutivo* ha definido un documento que regula sus dinámicas. Este incluye la definición de roles y responsabilidades, conformación de comités especializados, convocatoria, agenda e información para las sesiones, dinámicas de las sesiones, quórums y toma de decisiones, entre otros.
- Se ha definido que el documento que regula sus dinámicas debe ser revisado al menos cada cuatro años, y que su versión actualizada debe encontrarse disponible en la página web.
- El Consejo Ejecutivo nombra a la viceministra de Infraestructura y Comunidades, encargada de dirigir a Infraestructura Canadá, quien reporta a la ministra del ramo, nombrada por el primer ministro. Ella, a su vez, designa a los viceministros adjuntos (de apoyo).
- No se evidenció una definición formal de la cantidad de miembros que integran el Consejo Ejecutivo, cuántos deben ser independientes, y de los perfiles idóneos para ocupar sus plazas, con la finalidad de que estas contribuyan con un proceso de reclutamiento y selección eficaz.
- Por otro lado, no se observaron los lineamientos para el cese y sucesión de miembros del Consejo Ejecutivo.
- El Consejo Ejecutivo tiene como práctica elaborar su plan de trabajo una vez al año durante una reunión.
- Adicionalmente, el Consejo ha definido lineamientos para la realización y aprobación oportuna de actas, y los estándares de información previa a las sesiones. Sin embargo, no se identificó que se cuente con una herramienta para realizar el seguimiento de acuerdos.

- Los comités especializados que se han conformado son los de Gobernanza, Nominaciones, Planificación Estratégica, Relaciones Externas, Evaluación de Desempeño y Auditoría.
- Este órgano de gobierno ha definido un proceso formal para la valoración del CEO y su autoevaluación.
- La entidad cuenta con consejos asesores (temporales) y la nominación de los miembros del comité debe hacerse con respecto a la política de contratación aprobada.
- No se identificó la formulación de un plan de capacitación.
- Se observó que se han definido criterios para compensar a los miembros. Sin embargo, no se evidenció el tipo de remuneración que se otorga.

* Infraestructura Canadá es una agencia 100 % pública, dirigida por una viceministra designada por el Consejo Ejecutivo de la Reina. La entidad le reporta a la ministra de Infraestructura y Comunidades, quien es, a su vez, nombrada por el primer ministro de Canadá. De esta manera, se integra una estructura de gobierno que incluye representantes del jefe de Estado y del jefe de Gobierno. Además, siguiendo el sistema parlamentario propio de los países de la Commonwealth, el primer ministro nombra a un parlamentario, de su propio partido, como secretario de la ministra de Infraestructura y Comunidades. Con este sistema de «frenos y contrapesos», se gobierna la Entidad.



Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Prácticas destacadas

- El Consejo Ejecutivo revisa la estrategia y supervisa su seguimiento al menos una vez al año.
- Los perfiles de los miembros permiten que la mayoría de los directores sean personas con algún tipo discapacidad, a fin de reflejar la diversidad de la sociedad canadiense.
- Con el objetivo de afianzar la confianza de los ciudadanos, se debe llevar a cabo una de sus sesiones ordinarias en el año fiscal de manera pública.
- Cuenta con un código de conducta que incluye una declaración de valores de este órgano de gobierno, así como lineamientos para la gestión de conflictos de intereses.
- Cuenta con comités especializados de Gobernanza, Nominaciones, Planificación Estratégica, Relaciones Externas, Evaluación de Desempeño y Auditoría.
- El Comité de Nominaciones se encarga de enrolar a los miembros de los comités especializados y a los asesores, tomando como base la política de reclutamiento de la alta dirección.
- Se ejecuta una reunión al año, donde se realiza una planificación del trabajo.
- El Consejo está en capacidad de sesionar en remoto cuando sea necesario.
- Se lleva a cabo un proceso formal de evaluación del presidente.
- El Consejo realiza un proceso formal de autoevaluación de la efectividad de sus dinámicas.

- Las hojas de vida de los miembros del Consejo Ejecutivo se encuentran disponibles en el portal web de la institución.
- De realizar modificaciones al estatuto, se tiene como práctica publicar la nueva versión dentro de los 30 días calendario posteriores a la fecha de vigencia.
- El presidente del Consejo Ejecutivo determina las agendas de las reuniones regulares en consulta con el Vicepresidente y el CEO. Además, cuentan con un mecanismo como el correo electrónico para que cualquier miembro pueda proponer un punto del orden del día al presidente y al vicepresidente.
- Se han definido los estándares de información previa a las sesiones en función del tipo de decisiones que se tomarán durante cada una. Además, se han definido lineamientos (p. e., presencia de miembros, cantidad de votos a favor requeridos) para gestionar la toma de decisiones en función de los temas a ser tratados (aprobaciones presupuestales, modificación a los estatutos, etc.).
- Se tiene como práctica incluir un ítem en la agenda de la sesión para tratar asuntos no planificados.
- El Consejo Ejecutivo publica las actas de asistencia a las reuniones en la página web de la entidad.



Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Situación observada

- La entidad cuenta con un Comité de Auditoría y Riesgos, que supervisa la gestión de estos y la función de auditoría interna. El comité está conformado, en su mayoría, por miembros independientes.
- La entidad cuenta con una política y una metodología para la gestión integral de los riesgos.
- Se ha desarrollado un sistema de control interno en línea con estándares internacionales.
- Las dinámicas de control interno se desarrollan tomando como base la política homónima aprobada por el Consejo Ejecutivo.
- Cuentan con una función de auditoría interna con reporte al Consejo Directivo, la cual posee mecanismos para asegurar la calidad de sus dinámicas. Sin embargo, no se evidenció que tengan un estatuto que regule esta función.
- El tamaño del equipo de AI es de 11 personas. Sin embargo, no se evidenció que haya una definición de los perfiles con los que deben contar sus miembros.
- La entidad se rige por un código de conducta desarrollado a través de consultas con todo el personal y la Alta Gerencia. Este documento constituye la base de las iniciativas de valores y ética de la entidad.
- Existen lineamientos para gestionar los conflictos de intereses a todo nivel.
- Las medidas de integridad son supervisadas por el Comité de Auditoría y Riesgos. Adicionalmente, está el Comité de Valores y Ética, conformado por representantes de toda la entidad, que se encarga de definir lineamientos para fortalecer los valores institucionales y el comportamiento ético.
- Cuenta con canales de denuncia que permiten asegurar la confidencialidad del denunciante.
- Se ha establecido un marco de gestión de cumplimiento normativo. Sin embargo, no se identificó que se reporte periódicamente al Consejo Ejecutivo acerca del grado de implementación y medidas adoptadas sobre la gestión de cumplimiento normativo.

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Prácticas destacadas

- El Comité de Auditoría y Riesgos supervisa la gestión de riesgos, control interno y la auditoría interna.
- La entidad posee una política y una metodología para la gestión integral de los riesgos.
- Cuenta con una función de AI independiente de la Alta Gerencia que reporta al Consejo.
- Se adelanta una encuesta con el fin de escoger y analizar las dudas y/o inquietudes presentadas por los denunciantes respecto al uso de la herramienta de denuncias.
- Cuenta con un sistema de denuncias que garantiza la confidencialidad del denunciante.
- El Comité de Valores y Ética es el encargado de supervisar el marco de valores y ética, que incluye un código de conducta, política de conflicto de intereses y la política de fraude.
- Las medidas de integridad son supervisadas por el Comité de Auditoría y Riesgos. Se realiza una encuesta con el fin de escoger y analizar las dudas y/o inquietudes presentadas por los denunciantes respecto al uso de la herramienta de denuncias.
- Cuenta con un sistema de control interno a cargo de la Gerencia, alineado con buenas prácticas de marcos internacionales, que es supervisado de manera formal por el Consejo.
- De acuerdo con lo establecido en sus lineamientos, periódicamente, hace un ejercicio anual de actualización de riesgos y reporte al Consejo Directivo.
- En su informe de resultados departamentales, se reporta el trabajo realizado y se presentan los riesgos clave, junto con una breve explicación de cómo se gestionan o mitigan.

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Situación observada

- La entidad cuenta con una ley de acceso y privacidad de la información, apoyada en fuentes de datos, la cual establece las reglas para gestionarla. Se abordan en detalle cuestiones básicas, como, por ejemplo, una descripción, tipo de documento, número de registro, quién tiene acceso, propósito, notas, uso y norma de retención y eliminación. Sin embargo, no hemos observado que se haya definido una política de información.
- La apertura de la información, la transparencia y la rendición de cuentas son principios rectores del Gobierno de Canadá a través de las leyes enunciadas. Además, la entidad ha sido diligente en definir mecanismos formales para dar a conocerlas a todo el personal.
- La ley de acceso a la información tiene el propósito de:
 - Proveer el derecho de acceso a la información, teniendo en cuenta que la proveniente del Gobierno debe estar disponible al público, las excepciones de acceso deben ser limitadas y específicas, y las decisiones sobre la divulgación de información del gobierno deben revisarse.
 - Establecer los requisitos para la publicación proactiva de información.
- Emite reportes voluntarios, como los informes de la actividad de auditoría interna, información de gastos de viajes y hospitalidad, contratos gubernamentales adjudicados, e informes anuales de evaluaciones de programas y servicios.

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Prácticas destacadas

- La entidad realiza un informe anual sobre la administración de la ley de acceso a la información. Esto, con el objetivo de identificar tendencias y elaborar acciones para mejorar los canales de atención al ciudadano.

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Situación observada

- El Ministro de Infraestructura y Comunidades y el Departamento llevaron a cabo una amplia iniciativa de divulgación para desarrollar el plan Invertir en Canadá con los canadienses. Estos esfuerzos de divulgación llegaron a un número significativo de grupos, agencias, sectores, líderes empresariales y laborales y otros órdenes del Gobierno, apasionados por una amplia gama de temas de infraestructura.
- La Ley Federal de Desarrollo Sostenible establece que cada departamento o agencia debe preparar una estrategia de desarrollo sostenible con base en la estrategia federal, que es supervisada por un Comité del Consejo Privado de la Reina para Canadá, compuesto por un presidente y otros miembros del Consejo Privado de la Reina para Canadá, el cual vigila el desarrollo y la implementación de la Estrategia Federal de Desarrollo Sostenible. Además, cuentan con un Consejo Asesor de Desarrollo Sostenible conformado por pueblos aborígenes, organizaciones ambientales no gubernamentales, organizaciones representativas de las empresas y del trabajo, y presidido por el ministro del Medio Ambiente.
- La Estrategia Federal de Desarrollo Sostenible presenta los objetivos y metas del Gobierno de Canadá al respecto, y establece las prioridades federales mediante la definición de objetivos e hitos. Esta estrategia tiene dos (2) objetivos: infraestructura moderna y resistente, y gobierno bajo en carbono. Un elemento clave en el plan Invertir en Canadá son los CAD 33 mil millones en fondos entregados a través de acuerdos bilaterales entre el Gobierno federal y cada una de las provincias y territorios con la flexibilidad de identificar prioridades dentro de un marco de resultados nacionales. Además, como parte de los Acuerdos Bilaterales Integrados, se requiere que las provincias y

territorios privilegien los proyectos que han sido identificados como una prioridad bajo el Marco Pancanadiense sobre Crecimiento Limpio y Cambio Climático (PCF).

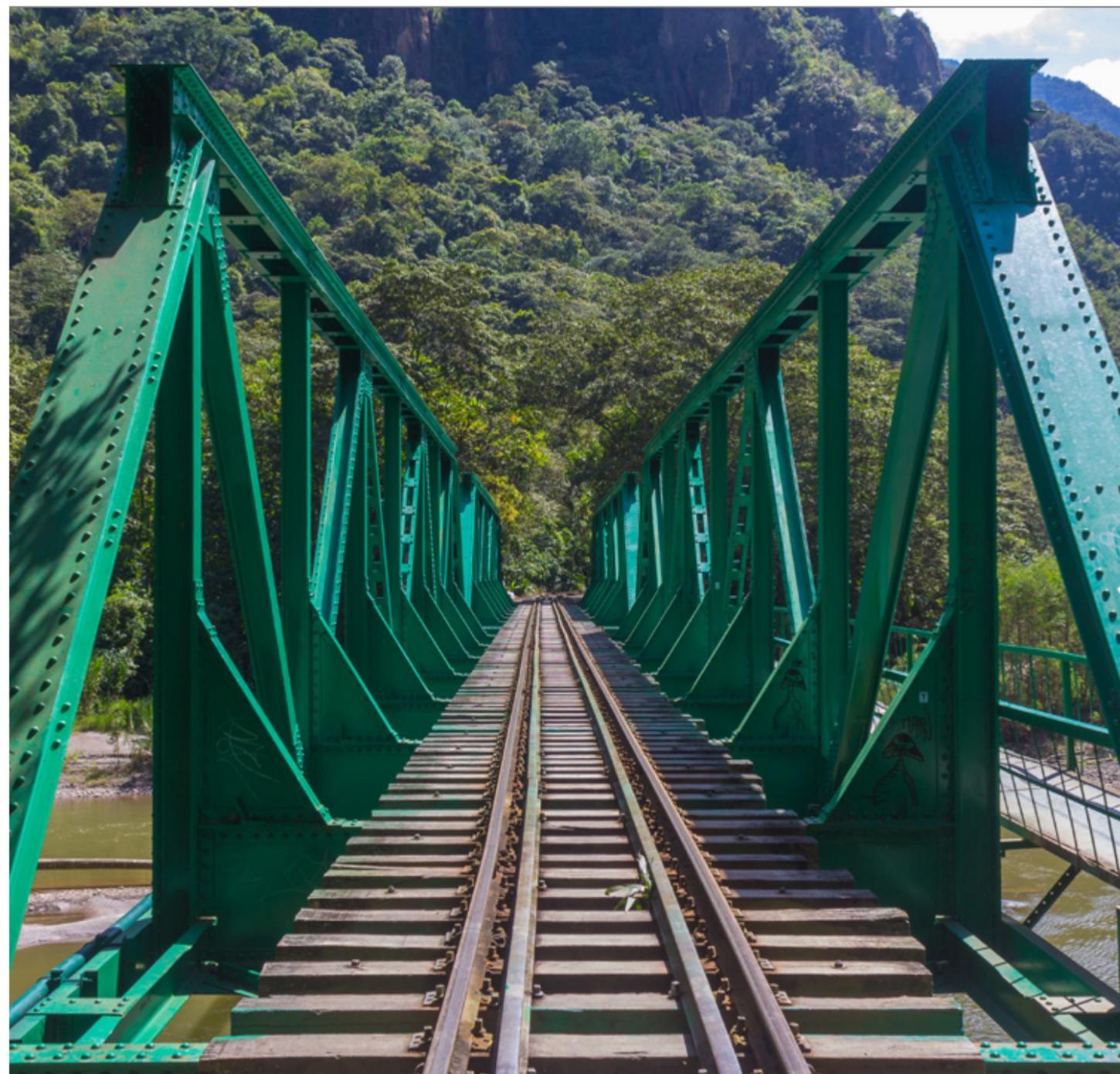
- Por otro lado, la estrategia contiene unos compromisos para Infraestructura Canadá, donde las acciones mencionan trabajar con provincias, territorios y otras partes interesadas en diferentes actividades.
- Cabe anotar que los socios no federales que contribuyen financieramente a la iniciativa del plan son las jurisdicciones provinciales, territoriales y municipales, así como las organizaciones no gubernamentales y privadas que se asocian con el Gobierno federal en la entrega del plan.
- No se observó que la entidad haya desarrollado sistemas de veedurías.
- El Gobierno de Canadá cuenta con un departamento que crea y revisa los estándares de accesibilidad para organizaciones reguladas por el Gobierno federal, como lo es Infraestructura Canadá. También, apoya y promueve investigaciones innovadoras que tienen como objetivo identificar y eliminar barreras.



Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Prácticas destacadas

- La entidad cuenta con un centro de responsabilidad de análisis basado en género plus (GBA), el cual tiene como objetivo:
 - Proporcionar liderazgo GBA+ y crear conciencia en todo el departamento.
 - Revisar, evaluar y brindar orientación sobre los memorandos al gabinete, las presentaciones de la Junta Directiva y las propuestas de presupuesto.
 - Desarrollar herramientas y recursos, y organizar eventos de aprendizaje para aumentar la capacidad GBA+ dentro del departamento.
 - Mantener el contacto con el Departamento de la Mujer y la Igualdad de Género, y las redes Interdepartamentales GBA+ del Gobierno en general.
- Cuenta con lineamientos en materia de sostenibilidad (medioambiental y responsabilidad social) para el desarrollo de las dinámicas de la entidad.
- Toma en consideración de manera activa la opinión de sus *stakeholders* para el desarrollo de hitos clave, como el plan de inversiones de Canadá.
- La mayoría de los directores son personas con discapacidad, con el objetivo de reflejar en este órgano de gobierno la diversidad de la sociedad canadiense.



Proinversión

Esta sección describe en detalle las prácticas relacionadas con los pilares del marco de referencia sugerido.

Detalle del *benchmarking* de ProInversión

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Situación observada

- El Consejo Directivo se encuentra conformado por cinco ministros de Estado, cuatro de ellos escogidos en función de la participación de sus ministerios en la cartera de proyectos del plan de desarrollo nacional. Además, este órgano de Gobierno está presidido por el ministro de Economía y Finanzas.
- Se debe tomar en consideración que el Consejo, al estar conformado por ministros de Estado, se opone al riesgo de la volatilidad política, característica de los últimos años que podría afectar la estabilidad del gobierno de la institución. Por esta razón, en la práctica, el Consejo ha migrado de un enfoque estratégico a uno más focalizado en aprobaciones y seguimientos. Asimismo, se debe tener presente que este órgano colegiado sí realiza un seguimiento detallado del estado de los proyectos y aprueba sus hitos más relevantes, para lo cual sesiona quincenalmente.

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Prácticas destacadas

- La asignación del cargo del director ejecutivo de ProInversión es realizado por el Consejo Directivo, y cuenta con la aprobación del presidente de la República.

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Situación observada

- El Consejo Directivo no posee un reglamento, pero sus dinámicas se encuentran formalizadas en el decreto que define el ámbito de acción de la entidad.
- El Consejo Directivo está conformado por cinco miembros, lo cual facilita la toma de decisiones. Asimismo, se ha definido que el presidente tenga voto dirimente en caso de presentarse una votación empatada.
- El Consejo Directivo no cuenta con miembros independientes.
- No se identificó que existan mecanismos para el cese y sucesión de los miembros.
- No se evidenció que se haga una planificación formal del trabajo del Consejo.
- La agenda de las sesiones del Consejo es propuesta por el director ejecutivo, bajo la revisión y aprobación del presidente del Consejo Directivo.
- Las convocatorias a las sesiones son realizadas con un mínimo de cinco días hábiles de anticipación, con el objetivo de enviar oportunamente los temas a ser tratados e información que permita la adecuada preparación por parte de los miembros para abordar cada uno de los puntos de la agenda.
- No se cuenta con comités especializados, pero se han conformado Comités Especiales de Proyectos. Estos son órganos colegiados independientes que toman ciertas decisiones sobre hitos de los proyectos (definidos por el Consejo) y asesoran al Consejo Directivo y al director ejecutivo en los aspectos técnicos.
- No se identificó la existencia de un proceso formal de evaluación del presidente ni un proceso de autoevaluación del Consejo.
- La remuneración de los miembros del Consejo Directivo y de los comités especiales ha sido definida formalmente. Para los miembros del Consejo Directivo, es *ad honorem*, y para los miembros de los comités, es por dietas, es decir, en función de su participación en las sesiones.

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Prácticas destacadas

- Se han definido lineamientos para gestionar los conflictos de intereses en el seno del Consejo Directivo.
- Se ha definido la periodicidad mínima de sesiones, la cual es mensual.
- Se cuenta con Comités Especiales de Inversiones, órganos colegiados independientes que reportan al Consejo Directivo, que se encargan de elevar su opinión o aprobar algunos hitos relacionados a los proyectos.
- El número de miembros del Consejo es impar y cuentan con el mecanismo de voto dirimente por parte del presidente del Consejo Directivo.
- La composición del Consejo es variable; es decir, está conformado por el ministro de Economía y Finanzas y los representantes de los ministerios que tengan la mayor cartera de proyectos en el proceso de promoción dentro de un periodo de tres años.
- Existen mecanismos para actualizar las remuneraciones de los miembros de los Comités Especializados de Inversión.

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Situación observada

- El Consejo Directivo supervisa la gestión de riesgos. Sin embargo, no ha conformado un comité que se encargue de la supervisión de la gestión de riesgos ni auditoría.
- Se han desarrollado diferentes iniciativas para gestionar los riesgos de la institución. Estas se encuentran relacionadas con la gestión de riesgos de integridad, gestión de las tecnologías de información y estructuración de proyectos. Para estos últimos, se siguen las directrices definidas por el Ministerio de Economía y Finanzas, con lineamientos sobre la asignación de riesgos en los contratos de APP.
- El sistema de control interno está basado en resoluciones de la Contraloría del Perú. El diseño se encuentra alineado con COSO. ProInversión debe evaluar y reportar a la Contraloría el nivel de implementación de su sistema de control interno.
- El Órgano de Control Institucional es independiente y reporta al Consejo. Su marco de acción, consideraciones, reglas para la incorporación de profesionales y para asegurar la calidad, así como la metodología para realizar las auditorías son definidas por la Contraloría General de la República. Sin embargo, debido a la naturaleza del órgano de control, en la definición del plan de auditoría, no participa el Consejo.
- Se han definido diferentes mecanismos para la gestión de riesgos de integridad, como la formalización del Código de Conducta y el establecimiento de una línea de denuncias. Sin embargo, no se identificó la definición de estos mecanismos ni la supervisión formal del Consejo Directivo.
- No se evidenció la conformación de un Comité de Cumplimiento u órgano similar para supervisar el cumplimiento del Código de Ética, la gestión de conflictos de intereses y el funcionamiento del sistema de denuncias.
- La entidad ha identificado las normas legales que afectan su gestión. Empero, no se ha establecido formalmente un sistema de cumplimiento normativo.

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Prácticas destacadas

- En los contratos de concesión, toma como referencia la directiva del Ministerio de Finanzas para la asignación y gestión de riesgos en los contratos de APP.
- Ha establecido la política institucional de gestión de riesgos, la cual define lineamientos comunes y generales para identificarlos, evaluarlos y gestionarlos.
- Trimestralmente, el Consejo Directivo sustenta ante el presidente de la República y el presidente del Consejo de Ministros su reporte de avances en la promoción y desarrollo de proyectos de APP y de proyectos en activos. Este reporte incluye avances, metas alcanzadas, problemática y riesgos potenciales para el desarrollo de las APP y proyectos en activos.
- Cuenta con el Órgano de Control Institucional (OCI). Este tiene por finalidad llevar a cabo el control gubernamental, promoviendo la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad. Este órgano de Gobierno cuenta con reporte al Consejo Directivo.
- ProInversión ha establecido los lineamientos que definen las dinámicas que soportan su sistema de denuncias. Esta entidad ha desarrollado criterios para asegurar la confidencialidad del denunciante, atributos para la evaluación de las denuncias y tiempos para su atención.

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Situación observada

- Se han definido las reglas de amplio conocimiento para gestionar la información: accesos, usos y estándares de revisión para su revelación. Estas reglas han sido elaboradas tomando en consideración la ley de transparencia, y aspectos relacionados con la confidencialidad de la información y la protección de datos personales. Sin embargo, no se evidenció que cuenten con un lineamiento formal que consolide y desarrolle estos criterios. Además, se observó que estas directrices no se encuentran centralizadas con el objetivo de que sean de fácil acceso y conocimiento.
- La entidad ha identificado la información financiera y no financiera que le concierne reportar, tomando como referencia la ley de transparencia y criterios relacionados con la confidencialidad de la información y privacidad de los datos personales. Además, han desarrollado controles para asegurar la calidad de las revelaciones.
- Se ha conformado un comité que revisa la información compartida por medios virtuales, con el fin de identificar oportunidades de mejora. Sin embargo, no se ha identificado que se realice un ejercicio formal donde se evalúen las necesidades de revelación de información para sus *stakeholders* y, en función de ellas, generar reportes voluntarios.
- No se observó que el Consejo Directivo haya participado formalmente en la revisión y/o aprobación de los lineamientos definidos para la gestión de la información.

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Prácticas destacadas

- La política de transparencia de la información se encuentra en proceso de elaboración y validación.
- Cuentan con un comité conformado por representantes de las diferentes áreas funcionales, que evalúan periódicamente la idoneidad de los contenidos compartidos por medios digitales.
- La entidad brinda un código QR a las personas que realizan cualquier tipo de trámite, el cual les permite conocer en tiempo real el estado de su solicitud.
- Se publican en la página web las visitas que ha recibido el personal de la Alta Dirección.
- Cuenta con una sección en la cual se incluye información y reportes macroeconómicos para los inversionistas.

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Situación observada

- Debido a la naturaleza de sus funciones, inherentemente, el Consejo Directivo supervisa la adecuada gestión de los grupos de interés de la entidad.
- Los mecanismos de veeduría ciudadana no aplican para ProInversión, debido a que la entidad tiene responsabilidades puntuales en la etapa de posadjudicación del proyecto. En esta fase, sus funciones se centran en la realización de cierres financieros y gestión de agendas.
- Se han definido lineamientos formales que regulan la gestión medioambiental y la responsabilidad social.
- La entidad cuenta con un comité para promover la igualdad de género, dado que los altos funcionarios de la entidad han manifestado su intención de promover una adecuada diversidad de perfiles en toda la organización e igualdad de oportunidades. Este comité se encuentra conformado por representantes de la Dirección Ejecutiva, órganos de línea, oficina de presupuesto y el área de recursos humanos. Sin embargo, los esfuerzos que se vienen desarrollando se encuentran focalizados solamente en la sensibilización del personal. No se identificó que se hayan aplicado otras medidas para establecer pautas en los procesos de selección y promoción que promuevan la igualdad de género e inclusión.

Principios revisados	Nivel observado
Pilar I. Institucional	●
1.1. Definición del ámbito de acción	●
Pilar II. Consejo Directivo	●
2.1. Rol del Consejo Directivo	●
2.2. Composición	●
2.3. Independencia	●
2.4. Selección de miembros	●
2.5. Cese y sucesión	●
2.6. Plan de trabajo, agenda e información	●
2.7. Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.8. Comités Especializados	●
2.9. Evaluación	●
2.10. Capacitación y asesoría de externos	●
2.11. Remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos	●
3.1. Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.2. Gestión de riesgos	●
3.3. Auditoría interna	●
3.4. Integridad	●
3.5. Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
Pilar IV. Información y reporte	●
4.1. Gestión de información	●
4.2. Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad	●
5.1. Gestión de grupos de interés	●
5.2. Participación social	●
5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●

Prácticas destacadas

- Se ha realizado un ejercicio formal para la identificación de los grupos de interés de la entidad.
- Los estudios y contratos que ProInversión elabora establecen requisitos mínimos asociados al manejo de impactos, al cumplimiento de normas y compromisos socioambientales, a la protección de la población y los ecosistemas, a la rendición de cuentas, etc. Además, según el tipo de proyecto, se incorporan niveles de servicio asociados a estándares de calidad ambiental, o bien requisitos de ecoeficiencia y construcción sostenible, mecanismos de retribución por servicios eco sistémicos, auditorías ambientales, fondos sociales, compromisos de inversión, etc.
- La entidad incorpora buenas prácticas sociales, ambientales y de gobernanza en los procesos de promoción de la inversión privada. Además, desarrolla planes de comunicación y gestión socioambiental que permiten informar, sensibilizar y lograr un diálogo constructivo con los *stakeholders*.
- Se han definido indicadores y requisitos específicos para los asuntos medioambientales y de responsabilidad social que se exigen a los proyectos. Estos dependen del sector y del tipo de construcción.
- Ha constituido la «comisión de la igualdad de oportunidades» desde 2018. Este comité se encuentra conformado por representantes de la Dirección Ejecutiva, órganos de línea, oficina de presupuesto y área de recursos humanos.

03 Diagnóstico



Este panorama general de diagnóstico evidencia que, en términos generales, la ANI se halla en un nivel 2 de madurez. Sin embargo, el pilar 4 – «Información y reporte», es el que más alineado está con los estándares internacionales.

Diagnóstico ANI según marco sugerido		
Pilar I. Institucional		●
1.1	Definición del ámbito de acción	●
1.1.1	Ámbito de acción y relacionamiento con terceros	●
Pilar II. Consejo Directivo		●
2.1.	Rol del Consejo Directivo	●
2.1.1.	Reglamento del Consejo Directivo	●
2.1.2.	Roles y responsabilidades de los miembros	●
2.2.	Composición	●
2.2.1.	Perfiles y cantidad de miembros	●
2.2.2.	Periodo de permanencia en el cargo	●
2.3.	Independencia	●
2.3.1.	Miembros independientes del Consejo Directivo	●
2.3.2.	Aseguramiento de la independencia	●
2.4	Selección de miembros	●
2.4.1.	Selección de los miembros del Consejo Directivo	●
2.4.2.	Proceso de inducción de los miembros	●
2.5.	Cese y sucesión	●
2.5.1	Condiciones de cese de los miembros	●
2.5.2	Sucesión de puestos clave	●
2.6.	Plan de trabajo, agenda e información	●
2.6.1.	Plan de trabajo	●
2.6.2.	Convocatoria, agenda e información previa	●
2.7	Actas y seguimiento de acuerdos	●
2.7.1.	Actas de las sesiones del Consejo	●
2.7.2.	Seguimiento a acuerdos	●
2.8.	Comités especializados	●
2.8.1.	Conformación de comités especializados	●
2.9.	Evaluación	●
2.9.1	Autoevaluación del Consejo Directivo	●
2.9.2.	Evaluación del presidente de la entidad	●
2.10.	Capacitación y asesoría de externos	●

Diagnóstico ANI según marco sugerido		
2.10.1	Asesoramiento de externos	●
2.10.2	Plan de capacitación	●
2.11.	Remuneración	●
2.11.1	Política de remuneración	●
Pilar III. Supervisión de la gestión de riesgos		
3.1	Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.1.2.	Comité de Auditoría y Riesgos	●
3.1.2.	Composición del comité	●
3.2.	Gestión de riesgos	●
3.2.1	Alcance de la función	●
3.2.2	Evaluación de riesgos y reporte anual	●
3.2.3	Control interno	●
3.3.	Auditoría interna	●
3.3.1	Establecimiento de una función de auditoría interna	●
3.3.2.	Composición de la función de auditoría Interna	●
3.3.3.	Programas de garantía y mejora de la calidad de la AI	●
3.3.4.	Independencia de la función de auditoría interna	●
3.4.	Integridad	●
3.4.1.	Código de conducta	●
3.4.2.	Gestión de conflictos de intereses	●
3.4.3.	Sistemas de denuncias	●
3.4.4	Comité de Cumplimiento	●
3.5.	Obligaciones ante reguladores y fiscalizadores	●
3.4.5.	Sistema de cumplimiento normativo	●
Pilar IV. Información y reporte		
4.1.	Gestión de información	●
4.1.1	Política de información	●
4.2.	Transparencia y reportes	●
4.2.1	Transparencia y reportes	●
Pilar V. Sostenibilidad		
5.1.	Gestión de grupos de interés	●
5.1.1.	Grupos de Interés	●
5.2.	Participación social	●
5.2.1	Sistemas de veeduría	●
5.3.	Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.3.1.	Gestión medioambiental y responsabilidad social	●
5.4.	Gestión de minorías, igualdad e inclusión	●
5.4.1.	Igualdad de género e inclusión social	●

Pilar I: Institucional

En esta sección, se abordan los asuntos de gobierno corporativo relacionados con la definición del ámbito de acción de la entidad y de su Consejo Directivo.



Resumen ejecutivo



1. Evaluación del pilar

- ★ Nivel 4: Excede los estándares
- Nivel 3: Se aplica totalmente
- Nivel 2: Se aplica parcial o informalmente
- Nivel 1: No se aplica



2. Benchmarking basado en información pública

	GEB	FDN	Infraestructura Canadá	ProInversión
Cumple	●	●	●	●
Parcialmente	●	●	●	●
No cumple	●	●	●	●



3. Marcos de referencia que citan el pilar

- OCDE (2016). Directrices de la OCDE sobre el gobierno corporativo de las empresas públicas. Edición 2015, Editions OECD, Paris.
- Corporate governance in central government departments: Code of good practice. Edition 2017. HM Treasury.



4. Entrevistas realizadas

- Ángela María Orozco Gómez
Ministra de Transporte /
Presidenta del Consejo Directivo
- Manuel Felipe Gutiérrez Torres
Presidente de la ANI
- Elizabeth Gómez Sánchez
Vicepresidenta de Administración
y Finanzas
- Mónica Patricia Franco
Coordinadora de la
Vicepresidencia Administrativa
y Financiera
- Diana Cecilia Cardona Restrepo
Vicepresidenta de Estructuración
- Luis Eduardo Gutiérrez
Vicepresidente de Gestión
Contractual
- Carlos Alberto García
Vicepresidente ejecutivo



5. Documentación revisada

- Decreto 1370 de 2007, artículo 1.º.
- Decreto 4165 de 2011, artículos 7.º, 8.º y 9.º.
- Reglamento del Consejo Directivo, artículos 2.º y 4.º.
- Actas de las sesiones del Consejo 2019 y 2020.



6. Situación observada

El rol que ejerce el Consejo Directivo se encuentra definido en el marco normativo. Este, en línea con las buenas prácticas de gobierno corporativo, le brinda facultades para desempeñarse como el máximo órgano de gobierno, encargado de la supervisión de la gestión de la entidad.

Sin embargo, sobre la base de la ejecución de entrevistas a altos

funcionarios de la ANI y la lectura de actas de las sesiones del Consejo Directivo, se observa que, en los tiempos más recientes, este órgano colegiado no ha enfocado sus esfuerzos en la supervisión de asuntos de orden estratégico y de control de gestión, como sí lo ha hecho en la atención de requerimientos formales solicitados por la Presidencia de la ANI, como, por ejemplo, aprobaciones presupuestales.



1.1. Definición formal del ámbito de acción

1.1.1. Ámbito de acción y relacionamiento



Atributos evaluados

- El gobierno corporativo de una entidad puede ser abordado en dos planos. El primero se refiere al ámbito de acción de la propiedad. En empresas privadas, este atañe a los accionistas; en entidades públicas, al Estado y a los organismos gubernamentales que ejercen los derechos de propiedad sobre ellas. Los asuntos que se abordan en este plano incluyen, por ejemplo, el objeto social, la estructura societaria, la arquitectura de gobierno, los estatutos sociales, la conformación del Consejo de Administración y la designación de auditores independientes, entre otros.



El segundo, en cambio, se refiere al ámbito de acción de la gestión institucional, y en él se adoptan las decisiones de gestión, como, por ejemplo, aquellas vinculadas con la definición, ejecución y monitoreo de la estrategia, y la supervisión y control de la gestión, entre otras. El órgano de gobierno más alto en este plano es, en empresas privadas, el Directorio o Consejo de Administración; mientras que, de manera análoga, en empresas del sector público, lo es el Consejo Directivo. Este recibe su encargo de los dueños y lo atiende dentro de un marco de gobierno formalmente establecido. En cualquier caso, este órgano colegiado goza de competencias y facultades otorgadas por los dueños y reguladas por el orden legal, para hacerse cargo de la supervisión de la gestión de la entidad.

- En el sector público, le corresponde al Estado definir reglas claras para la segregación de dichos poderes, para la definición del ámbito de acción del Consejo y aquellas que prescriben la forma en la que se deben encauzar las distintas interrelaciones entre la entidad y otras empresas, y cuyo cumplimiento debe ser supervisado diligentemente por el Consejo.



Por otro lado, es una buena práctica de gobierno corporativo que los miembros del Consejo conozcan apropiadamente este esquema normativo, pues esto contribuye con su capacidad de agregar valor y atender su encargo de manera óptima. Para ello, es recomendable que estas definiciones de orden legal se encuentren descritas con un razonable nivel de claridad y estén permanentemente a su disposición, acompañadas de una adecuada interpretación legal.

- Así mismo, es recomendable que este órgano colegiado realice evaluaciones periódicas acerca de la necesidad de hacer precisiones con relación a estos asuntos en su propio reglamento, dentro del marco de la ley, o, en la medida que lo considere necesario, proponer modificaciones a esta, con el objetivo de facilitar el ejercicio diligente de su encargo.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No



1.1. Definición formal del ámbito de acción

1.1.1. Ámbito de acción y relacionamiento



Atributos evaluados

- El gobierno corporativo de una entidad puede ser abordado en dos planos. El primero se refiere al ámbito de acción de la propiedad. En empresas privadas, este atañe a los accionistas; en entidades públicas, al Estado y a los organismos gubernamentales que ejercen los derechos de propiedad sobre ellas. Los asuntos que se abordan en este plano incluyen, por ejemplo, el objeto social, la estructura societaria, la arquitectura de gobierno, los estatutos sociales, la conformación del Consejo de Administración y la designación de auditores independientes, entre otros.

El segundo, en cambio, se refiere al ámbito de acción de la gestión institucional, y en él se adoptan las decisiones de gestión, como, por ejemplo, aquellas vinculadas con la definición, ejecución y monitoreo de la estrategia, y la supervisión y control de la gestión, entre otras. El órgano de gobierno más alto en este plano es, en empresas privadas, el Directorio o Consejo de Administración; mientras que, de manera análoga, en empresas del sector público, lo es el Consejo Directivo. Este recibe su encargo de los dueños y lo atiende dentro de un marco de gobierno formalmente establecido. En cualquier caso, este órgano colegiado goza de competencias y facultades otorgadas por los dueños y reguladas por el orden legal, para hacerse cargo de la supervisión de la gestión de la entidad.



Situación observada

La incorporación de buenas prácticas de gobierno corporativo debe tomar en cuenta las particularidades propias de la naturaleza de la entidad, así como de su entorno social, económico y político. El marco de gobierno corporativo de la OCDE para entidades de propiedad del Estado, como la ANI, recomienda tomar como punto de referencia las buenas prácticas del sector privado.

En línea con lo previamente señalado, el Consejo Directivo debe ser el máximo órgano de gobierno de la entidad, en el plano de la gestión institucional, para lo cual debe gozar de competencias y facultades formales. Este es el principio sobre el cual se basan las atribuciones generalmente encomendadas a los Consejos Directivos, que se pueden resumir en la permanente supervisión y asesoría que deben ejercer sobre el presidente. Estas se traducen en distintas responsabilidades, que incluyen: la aprobación y supervisión de los objetivos y estrategias, la supervisión sobre el control de gestión, la supervisión de la gestión de riesgos (definición del apetito de riesgos, supervisión del control interno, etc.), la supervisión de la gestión de conflictos de intereses, la aprobación de políticas y lineamientos de la entidad, la aprobación de la matriz de delegación de autonomías y facultades con la Gerencia, así como la evaluación formal de la gestión del presidente, basada en criterios objetivos definidos en función de la estrategia.

En las definiciones formales que regulan el ámbito de acción del Consejo Directivo de la ANI, como lo son la Ley 489 de 1998, el Decreto n.º 4165 de 2011, «Decreto de creación de la Agencia Nacional de Infraestructura», y el reglamento del Consejo, por medio de los cuales se le atribuyen a este órgano de gobierno las facultades previamente mencionadas. Sin embargo, sobre la base de entrevistas sostenidas con altos funcionarios de la ANI y la lectura de actas de las sesiones del Consejo Directivo realizadas durante los periodos 2019 y 2020, se observa que el Consejo Directivo se ha ocupado principalmente de realizar aprobaciones de carácter presupuestal, propuestas por el presidente de la ANI. Adicionalmente, de acuerdo con lo mencionado por los ejecutivos de la ANI, este órgano de gobierno aprueba, por requerimiento normativo, los planes de acción, planes operativos y el plan estratégico.

Si bien el Consejo Directivo, en la formalidad, cuenta con las facultades para ser el máximo órgano de gobierno de la entidad, el cumplimiento de su encargo se ha concentrado en actividades específicas, dejando de lado otras tareas relevantes para la entidad, como, por ejemplo: el involucramiento continuo en los procesos de formulación, evaluación y supervisión de la estrategia y objetivos, la supervisión del

¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Gestión de APP

Existe un ámbito de acción propio para la gestión de las APP, por cuanto existen actores, instancias, procedimientos de gestión y de toma de decisiones relacionados con los proyectos de infraestructura.

Sin embargo, se observa que dicho ámbito no se aplica de manera generalizada, ni involucra a todos los proyectos de infraestructura. En este sentido, el Consejo Directivo se encarga de aprobar únicamente las concesiones de proyectos portuarios, según responsabilidad asignada por la Ley 1.º de 1991 y el Decreto n.º 1370 de 2007.

Atributos evaluados

- En el sector público, le corresponde al Estado definir reglas claras para la segregación de dichos poderes, para la definición del ámbito de acción del Consejo y aquellas que prescriben la forma en la que se deben encauzar las distintas interrelaciones entre la entidad y otras empresas, y cuyo cumplimiento debe ser supervisado diligentemente por el Consejo.

Por otro lado, es una buena práctica de gobierno corporativo que los miembros del Consejo conozcan apropiadamente este esquema normativo, pues esto contribuye con su capacidad de agregar valor y atender su encargo de manera óptima. Para ello, es recomendable que estas definiciones de orden legal se encuentren descritas con un razonable nivel de claridad y estén permanentemente a su disposición, acompañadas de una adecuada interpretación legal.



Situación observada

El Decreto n.º 4165 de 2011, «Decreto de creación de la ANI», establece el ámbito de acción de la entidad. Este documento define la naturaleza de la entidad, su objetivo misional, sus recursos y patrimonios, sus funciones generales y las estructuras y funciones de sus dependencias.

Para las entidades públicas, y en especial para las Agencias Estatales de Naturaleza Especial, el marco legal aplicable puede ser complejo e incluso volátil. Por esta razón, es una buena práctica de gobierno corporativo que se cuente con una herramienta que facilite una vista consolidada de estas obligaciones, que sea de fácil acceso y que se encuentre permanentemente actualizada, y a disposición de sus miembros.

Al iniciar sus funciones, los miembros del Consejo Directivo reciben un paquete de información con el detalle del marco legal que regula las

dinámicas de la entidad y de este órgano de gobierno. Adicionalmente, los miembros, por su condición de ministros, generalmente cuentan con asesores legales que apoyan su gestión.

Sin embargo, no hemos observado que el Consejo Directivo haya definido formalmente los mecanismos para hacerse asesorar legalmente como órgano colegiado. Al respecto, no se evidencia la existencia de Consejos asesores en temas relacionados con funciones institucionales como aspectos sectoriales y estratégicos, y gestión de riesgos, entre otros, ni mecanismos de suplencia ante la inasistencia de uno de sus miembros para garantizar su continuidad, ni claridad sobre las funciones de asesoramiento y de aprobación que tiene el Consejo Directivo. Por otra parte, no cuentan con una herramienta que facilite sus adecuados conocimiento y gestión, y el cumplimiento del marco regulatorio aplicable.

¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Gestión de APP

No se evidencia una real conexión entre la Alta Dirección (presidente y vicepresidentes), el Consejo Directivo y los Consejos Asesores de Estructuración y Gestión Contractual en torno a los proyectos de concesión.

Atributos evaluados

Así mismo, es recomendable que este órgano colegiado realice evaluaciones periódicas acerca de la necesidad de hacer precisiones con relación a estos asuntos en su propio reglamento, dentro del marco de la ley, o, en la medida que lo considere necesario, proponer modificaciones a esta, con el objetivo de facilitar el ejercicio diligente de su encargo.



Situación observada

El presidente del Consejo Directivo ha manifestado que el Consejo cuenta, en lo formal, con las atribuciones necesarias para ser el máximo órgano de gobierno de la entidad, en el plano de la gestión institucional. Es decir, no se ha alertado la necesidad de realizar modificaciones en el marco legal para que este órgano de gobierno pueda cumplir con el rol que le corresponde. Sin embargo, esta conclusión no ha sido el resultado de un ejercicio formal y periódico de revisión. Este tipo de ejercicios facilitan el cumplimiento de las normas que definen el ámbito de acción del Consejo Directivo.

¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Gestión de APP

No se evidencia con claridad el ejercicio de las facultades de la Alta Dirección (presidente y vicepresidentes), el Consejo Directivo y los Consejos Asesores de Estructuración y Gestión Contractual en torno al asesoramiento y aprobación general de los proyectos de concesión (aplica solo para proyectos portuarios).

Pilar II: Consejo Directivo

En esta sección, agrupa los principios relacionados con la composición y organización del Consejo Directivo, la gestión de sus dinámicas internas y la ejecución de sus principales labores.



Resumen ejecutivo



1. Evaluación del pilar

- ★ Nivel 4: Excede los estándares
- Nivel 3: Se aplica totalmente
- Nivel 2: Se aplica parcial o informalmente
- Nivel 1: No se aplica



2. Benchmarking basado en información pública

	GEB	FDN	Infraestructura Canadá	ProInversión
Cumple	●	●	●	●
Parcialmente	●	●	●	●
No cumple	●	●	●	●



3. Marcos de referencia que citan el pilar

- OCDE (2016). Directrices de la OCDE sobre el gobierno corporativo de las empresas públicas. Edición 2015, Editions OECD, Paris.
- Corporate governance in central government departments: Code of good practice. Edition 2017. HM Treasury.



4. Entrevistas realizadas

- Ángela María Orozco Gómez
Ministra de Transporte /
Presidenta del Consejo Directivo
- Elizabeth Gómez Sánchez
Vicepresidenta de Administración
y Finanzas
- Manuel Felipe Gutiérrez Torres
Presidente de la ANI
- Nelcy Maldonado Ballén
Coordinadora de Administración
y Finanzas



5. Documentación revisada

- Decreto 1370 de 2007
- Decreto 4165 de 2011
- Reglamento del Consejo Directivo
- Actas de las sesiones del Consejo 2019 y 2020
- Modelo de agenda Consejo Directivo 2020
- Modelo de carpeta de información para consejeros
- Modelo de citación a Consejo Directivo
- Modelo orden del día
- Reglamento Consejo Asesor de Estructuración
- Reglamento Consejo Asesor Gestión Contractual
- Tabla de retención documental



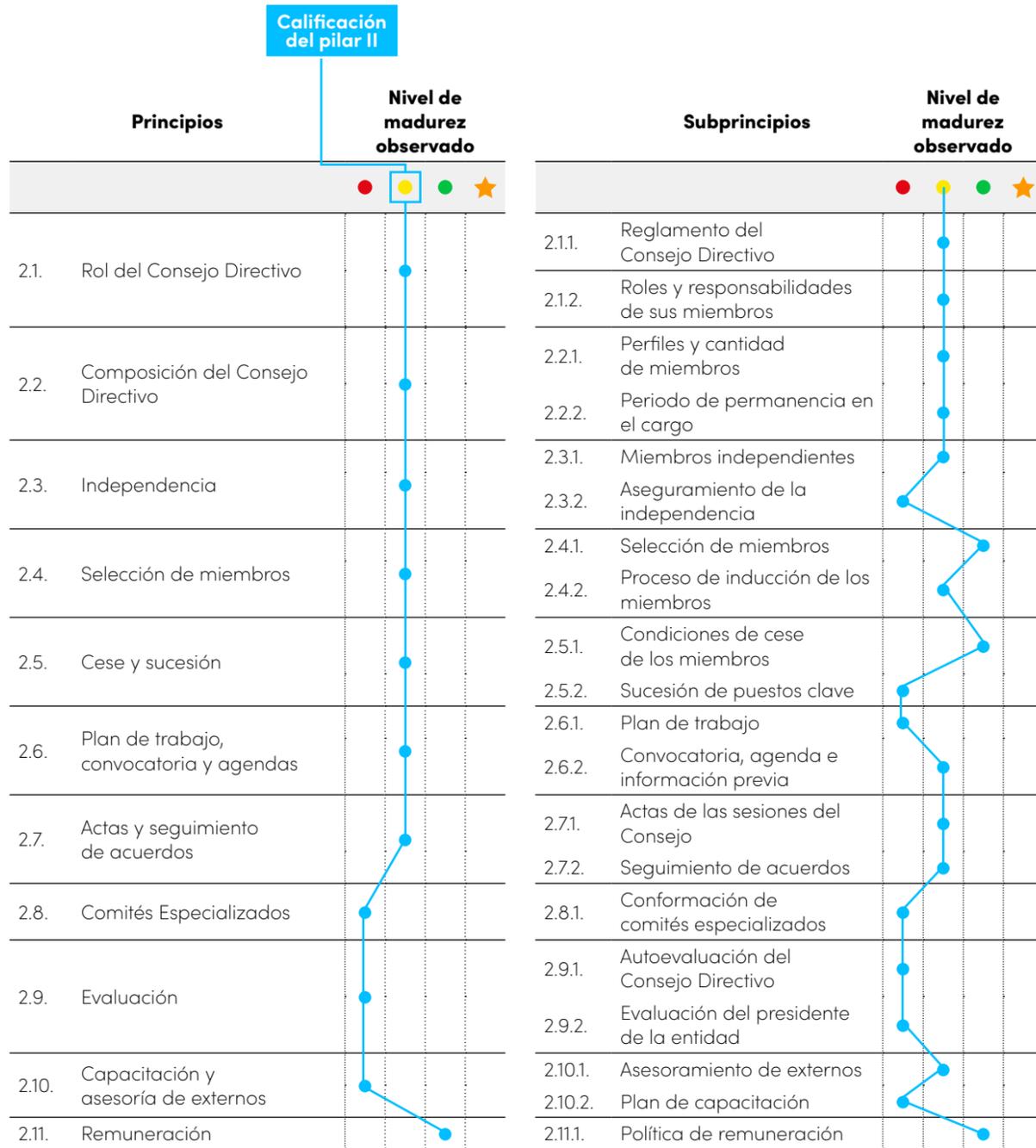
6. Situación observada

La composición y organización del Consejo Directivo, así como algunos lineamientos que regulan su gestión interna, se encuentran formalizados en su reglamento. Sin embargo, existen dinámicas que no se realizan o sobre las cuales no se ha estandarizado su funcionamiento, que son relevantes para favorecer la atención efectiva de su encargo. Estas son, por ejemplo, la planificación del trabajo del Consejo, el seguimiento de acuerdos, la definición de roles y responsabilidades de sus miembros y del presidente del Consejo, y los mecanismos para realizar autoevaluaciones, entre otros.

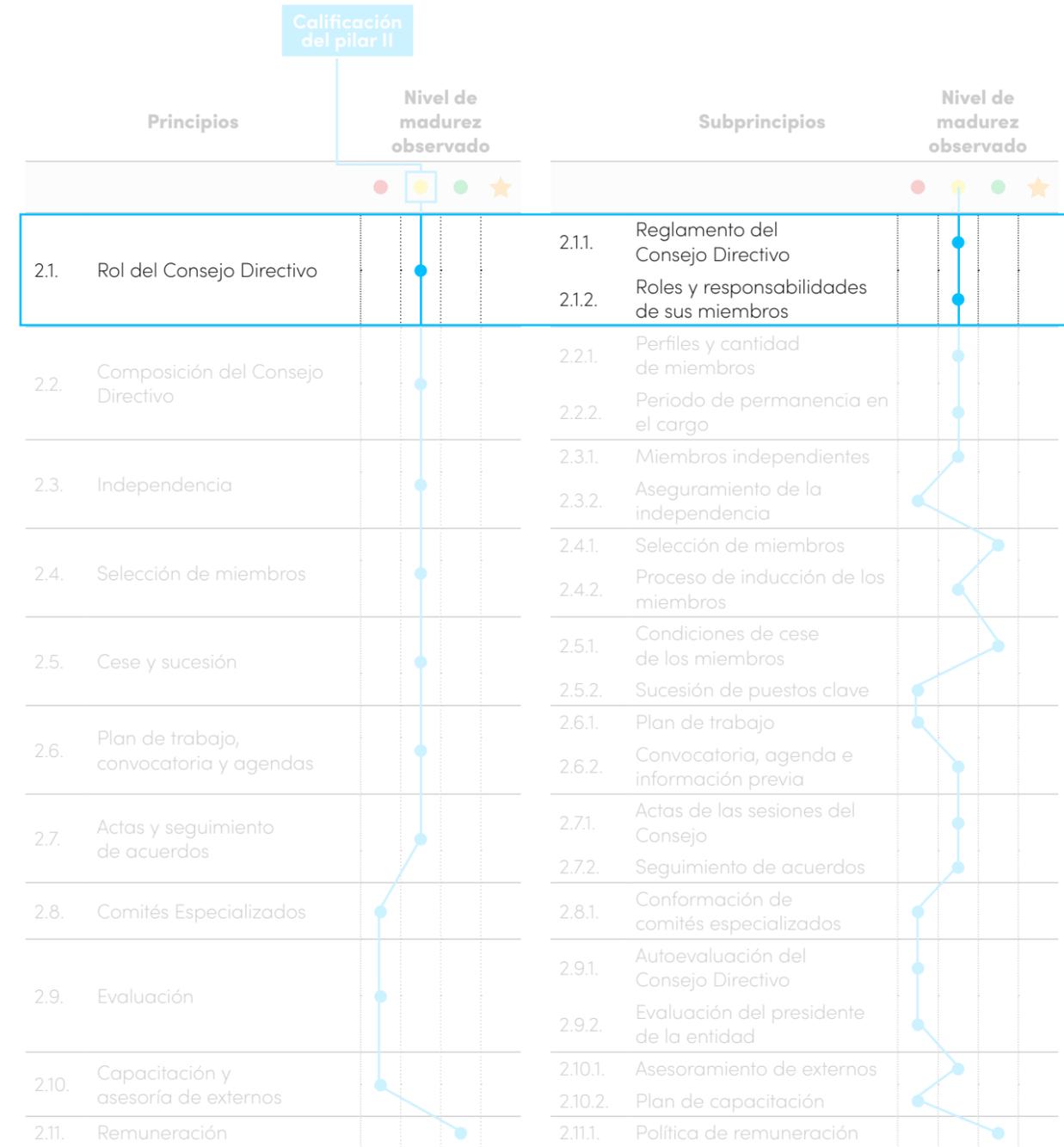
Por otro lado, el Consejo Directivo posee los vehículos necesarios para incorporar miembros independientes y contar con la asesoría de comités de expertos; sin embargo, estos mecanismos no se han empleado de manera consistente, y presentan oportunidades de fortalecimiento en su definición. Este hecho limita de manera significativa la capacidad del Consejo de dotarse de herramientas que le permitan maximizar el valor que puede generar para la entidad, en ejercicio de su rol como supremo órgano de gobierno de la agencia en el plano de la gestión institucional.



Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico



Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico





2.1. Rol del Consejo Directivo

2.1.1. Reglamento del Consejo Directivo

Atributos evaluados

- Al ser el ente de gobierno más alto en el plano empresarial, el Consejo Directivo es el órgano competente para autorregular su gestión dentro del marco de la ley. Esta autorregulación se debe plasmar en un documento formal, generalmente conocido como reglamento del Consejo, el cual tendrá un fin prescriptivo sobre la forma en la que el Consejo desarrollará sus actividades, llevará a cabo sus dinámicas y, en líneas generales, atenderá a su encargo. ● ● ● ● ●
- Este debe ser desarrollado con la asesoría legal apropiada y garantizar apego al orden legal. En su construcción, se deben tomar como línea base los requerimientos de ley, y sobre ellos se deben hacer los complementos o precisiones necesarios para facilitar la efectividad, eficiencia, estandarización y transparencia de su gestión. ● ● ● ● ●
- Este documento debe ser aprobado formalmente por el propio Consejo y tiene carácter vinculante sobre sus miembros. El Consejo, además, debe garantizar que este se encuentre siempre actualizado y acorde a la legislación, mediante su revisión periódica y el uso del asesoramiento legal competente. ● ● ● ● ●
- A continuación, se enumeran algunos de los principales asuntos que aborda un reglamento típico de Consejo: composición y mecanismos de verificación de perfiles; independencia; roles y responsabilidades; conformación de comités especializados; plan de trabajo del Consejo y sus comités; convocatoria, agenda e información para las sesiones; causales de cese; gestión de conflictos de intereses; dinámicas de las sesiones, *quorum* y toma de decisiones, actas y seguimiento de acuerdos, inducción, contratación de asesores externos, autoevaluación del Consejo. ● ● ● ● ●
- Es una práctica recomendada evaluar la conveniencia de compartir públicamente este documento a través de la memoria u otras herramientas, con la finalidad de contribuir con la transparencia del gobierno corporativo de la entidad. ● ● ● ● ●



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No ✓



2.1. Rol del Consejo Directivo

2.1.1. Reglamento del Consejo Directivo

Atributos evaluados

Al ser el ente de gobierno más alto en el plano empresarial, el Consejo Directivo es el órgano competente para autorregular su gestión dentro del marco de la ley. Esta autorregulación se debe plasmar en un documento formal, generalmente conocido como reglamento del Consejo, el cual tendrá un fin prescriptivo sobre la forma en la que el Consejo desarrollará sus actividades, llevará a cabo sus dinámicas y, en líneas generales, atenderá a su encargo.

¿Aplica este atributo para gestión de APP?

Si

No ✓

Situación observada

Por vía reglamentaria, se encuentran definidos la estructura, los perfiles y las funciones del Consejo Directivo de la ANI.

La definición de los lineamientos que regulan la gestión del Consejo Directivo se han incorporado mediante la elaboración de un Reglamento. Este documento ha sido formalizado en la directiva interna de la ANI con fecha del 3 de abril de 2012, y prescribe las directrices relacionadas a cómo el Consejo desarrolla sus actividades y lleva a cabo sus dinámicas; en consecuencia, cómo atiende a su encargo.

Atributos evaluados

Este debe ser desarrollado con la asesoría legal apropiada y garantizar apego al orden legal. En su construcción, se deben tomar como línea base los requerimientos de ley, y sobre ellos se deben hacer los complementos o precisiones necesarios para facilitar la efectividad, eficiencia, estandarización y transparencia de su gestión.



¿Aplica este atributo
para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Tanto la composición del Consejo como las funciones que debe desempeñar han sido definidas en el numeral 11 del artículo 9.º del Decreto n.º 4165 de 2011, «Decreto de creación de la Agencia Nacional de Infraestructura». Desde el punto de vista formal, el reglamento del Consejo ha sido construido sobre esta norma legal y ha complementado las definiciones con lineamientos que regulan las dinámicas (operatividad) de este órgano de gobierno.

Atributos evaluados

Este documento debe ser aprobado formalmente por el propio Consejo y tiene carácter vinculante sobre sus miembros. El Consejo, además, debe garantizar que este se encuentre siempre actualizado y acorde a la legislación, mediante su revisión periódica y el uso del asesoramiento legal competente.



¿Aplica este atributo
para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

El reglamento del Consejo Directivo ha sido aprobado por su presidente y tiene carácter vinculante para sus miembros. Las dinámicas de este órgano de gobierno son reguladas por este documento, y deben estar alineadas con la estructura, composición y funciones señaladas en el Decreto n.º 4165.

Sin embargo, desde la fecha de promulgación del decreto supremo y de la aprobación del reglamento del Consejo Directivo, no se le han hecho modificaciones o actualizaciones. Por otro lado, según se desprende de la revisión de actas de las sesiones del Consejo correspondientes a los periodos 2019 y 2020, y de acuerdo con el entendimiento obtenido durante las entrevistas con altos funcionarios de la ANI, el Consejo no tiene la práctica de evaluar periódicamente la necesidad de actualizar su reglamento.

Atributos evaluados

A continuación, se enumeran algunos de los principales asuntos que aborda un reglamento típico de Consejo: composición y mecanismos de verificación de perfiles; independencia; roles y responsabilidades; conformación de comités especializados; plan de trabajo del Consejo y sus comités; convocatoria, agenda e información para las sesiones; causales de cese; gestión de conflictos de intereses; dinámicas de las sesiones, *quorum* y toma de decisiones, actas y seguimiento de acuerdos, inducción, contratación de asesores externos, autoevaluación del Consejo.



¿Aplica este atributo
para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Por vía reglamentaria, se establece la estructura del Consejo Directivo, sus funciones, los miembros que lo componen, y la designación de los miembros del Consejo de asesores.

El reglamento del Consejo Directivo regula sus dinámicas teniendo en cuenta lo siguiente: inhabilidades e incompatibilidades; los roles y responsabilidades del secretario; las convocatorias; el *quorum* para el desarrollo de las sesiones, la toma de decisiones, la elaboración de actas y su aprobación; el funcionamiento de las sesiones virtuales y/o presenciales y los medios tecnológicos para el desarrollo de sesiones no presenciales, y, finalmente, las inhabilidades e incompatibilidades aplicables a los miembros del Consejo.

Sin embargo, existen dinámicas inherentes a este órgano de gobierno que no cuentan con lineamientos formales para su desarrollo (bien sea vía reglamentaria o vía reglamento). A continuación, se muestran ejemplos de asuntos que podrían estar desarrollados en el reglamento del Consejo:

- Roles y responsabilidades de los miembros del Consejo (vía reglamentaria)
- Perfiles de los miembros del Consejo (vía reglamentaria)
- Estándares de información previa a las sesiones
- Seguimiento de acuerdos
- Planificación del trabajo del Consejo
- Planificación y articulación con Consejos asesores
- Gestión de conflictos de intereses
- Mecanismos para asegurar la independencia de los miembros
- Autoevaluación
- Revisión periódica del reglamento

Atributos evaluados

Es una práctica recomendada evaluar la conveniencia de compartir públicamente este documento a través de la memoria u otras herramientas, con la finalidad de contribuir con la transparencia del gobierno corporativo de la entidad.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Al estar catalogado como una directiva interna, el reglamento del Consejo Directivo de la ANI es un documento público y, por tal razón, está colgado en el portal de transparencia, que es de libre acceso para cualquier ciudadano.

Sin embargo, los principales marcos de referencia de gobierno corporativo van un paso más allá y consideran que la transparencia consiste en el ejercicio formal de identificar las necesidades de información de los *stakeholders* clave y, en función de ellas, definir los mecanismos de difusión apropiados. En atención a este principio, se espera que, además de colgar este documento en el portal web, se evalúe la necesidad de usar otros mecanismos de difusión complementarios que busquen satisfacer suficientemente las necesidades de los usuarios de la información.



2.1. Rol del Consejo Directivo

2.1.2. Roles y responsabilidades



Atributos evaluados

- Es una buena práctica de gobierno corporativo que se realice formalmente la definición de las responsabilidades generales, que son aplicables a todos los miembros, y responsabilidades específicas, aplicables únicamente a quienes ejercen un rol específico como, por ejemplo, presidente, vicepresidente y secretario. Solo con un propósito ilustrativo, a continuación, se muestra un listado breve, condensado de algunas de las responsabilidades generales que corresponden a cada uno de los miembros del Consejo. Se espera que, en su desarrollo, las responsabilidades sean abordadas con un nivel de profundidad razonable: cumplir los deberes impuestos por la ley y la normativa interna de la entidad; asumir el cargo de consejero o a los que se le designe en su calidad de miembro del Consejo Directivo; aceptar los encargos que el Consejo Directivo le asigne; informarse de los temas que serán tratados en cada reunión de Consejo Directivo o comité al que pertenezca; asistir a las sesiones del Consejo y comité al que pertenezca, y participar de las reuniones aportando ideas y soluciones en los debates, entre otras. Esta definición puede ser una parte integral del Reglamento del Consejo.
- Con el propósito de favorecer el ejercicio diligente de las responsabilidades de los miembros del Consejo, es necesario que las reglas que las definen sean claras. En entidades públicas, es probable que el Consejo se encuentre bajo una amplia gama de requerimientos normativos que requieren su atención. Esta situación podría exponer a sus miembros a riesgos de incumplimiento críticos. Por esa razón, es una práctica de gobierno corporativo recomendada que el Consejo Directivo cuente con una definición consolidada, clara y suficiente de sus roles y responsabilidades. Esta definición debe ser, en todo momento, de fácil acceso a la totalidad de los miembros del Consejo y, además, permanecer actualizada. También, es recomendable que sea revisada periódicamente por ellos, y solicitar su confirmación escrita de lectura, entendimiento y adhesión. Todo este proceso siempre debe estar soportado por una adecuada y competente asesoría legal.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No



2.1.2. Roles y responsabilidades



Atributos evaluados

Es una buena práctica de gobierno corporativo que se realice formalmente la definición de las responsabilidades generales, que son aplicables a todos los miembros, y responsabilidades específicas, aplicables únicamente a quienes ejercen un rol específico como, por ejemplo, presidente, vicepresidente y secretario. Solo con un propósito ilustrativo, a continuación, se muestra un listado breve, condensado de algunas de las responsabilidades generales que corresponden a cada uno de los miembros del Consejo. Se espera que, en su desarrollo, las responsabilidades sean abordadas con un nivel de profundidad razonable: cumplir los deberes impuestos por la ley y la normativa interna de la entidad; asumir el cargo de consejero o a los que se le designe en su calidad de miembro del Consejo Directivo; aceptar los encargos que el Consejo Directivo le asigne; informarse de los temas que serán tratados en cada reunión de Consejo Directivo o comité al que pertenezca; asistir a las sesiones del Consejo y comité al que pertenezca, y participar de las reuniones aportando ideas y soluciones en los debates, entre otras. Esta definición puede ser una parte integral del Reglamento del Consejo.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Por vía reglamentaria, se han definido las funciones que debe desarrollar el Consejo Directivo como órgano colegiado. Dichas funciones se encuentran recogidas en el reglamento, el cual, a su vez, establece los roles y responsabilidades atribuidos al secretario de Consejo. Sin embargo, no se ha realizado una definición formal de los roles y responsabilidad del presidente del Consejo, tampoco se evidencia el ejercicio formal de las funciones asignadas a los miembros del Consejo, ni mecanismos de suplencia en caso de imposibilidad de asistir a las sesiones.

Atributos evaluados

Con el propósito de favorecer el ejercicio diligente de las responsabilidades de los miembros del Consejo, es necesario que las reglas que las definen sean claras. En entidades públicas, es probable que el Consejo se encuentre bajo una amplia gama de requerimientos normativos que requieren su atención. Esta situación podría exponer a sus miembros a riesgos de incumplimiento críticos. Por esa razón, es una práctica de gobierno corporativo recomendada que el Consejo Directivo cuente con una definición consolidada, clara y suficiente de sus roles y responsabilidades. Esta definición debe ser, en todo momento, de fácil acceso a la totalidad de los miembros del Consejo y, además, permanecer actualizada. También, es recomendable que sea revisada periódicamente por ellos, y solicitar su confirmación escrita de lectura, entendimiento y adhesión. Todo este proceso siempre debe estar soportado por una adecuada y competente asesoría legal.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

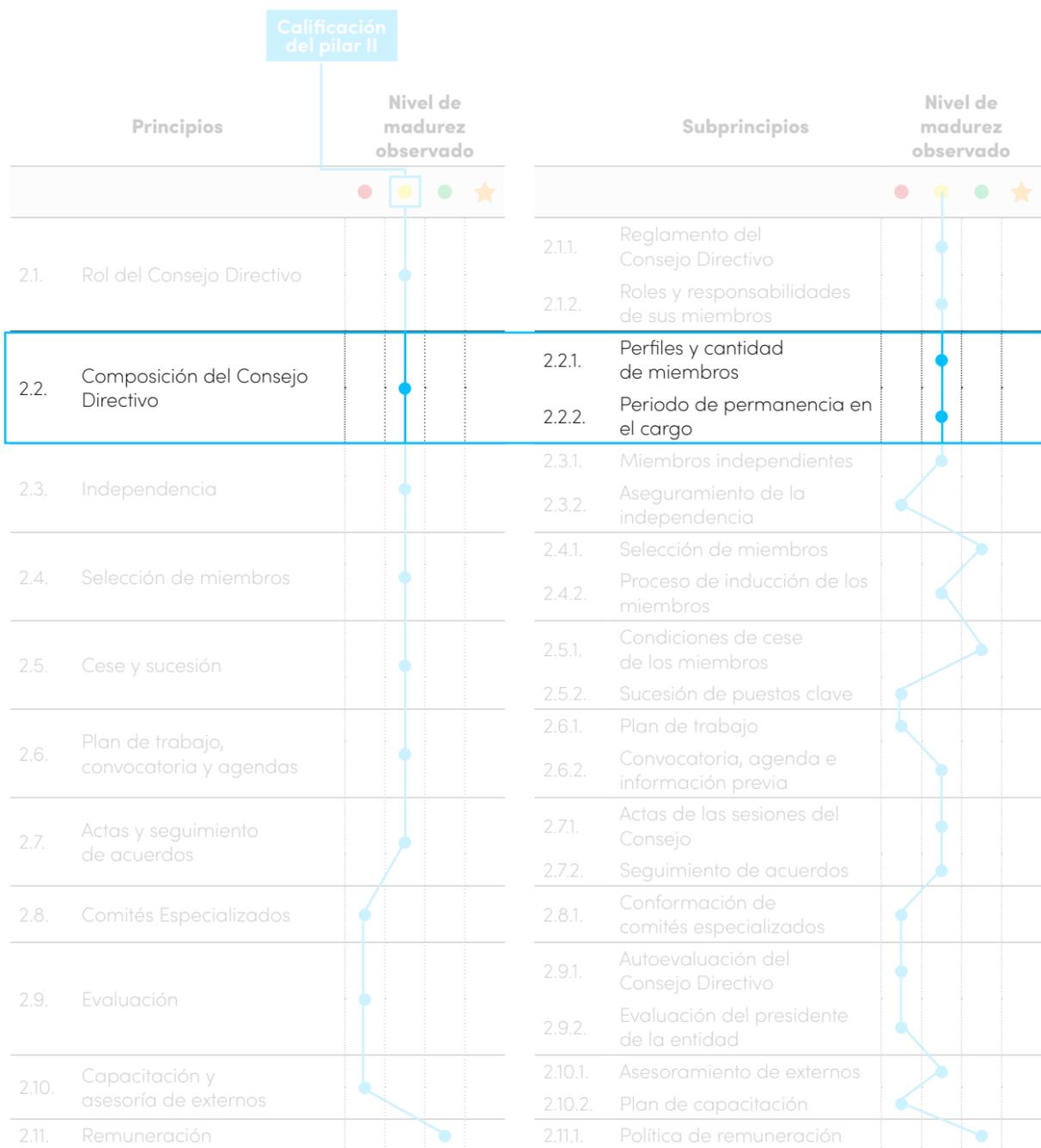
Situación observada

Como resultado de la revisión de las actas de sesiones del Consejo Directivo de los periodos 2019 y 2020, y de acuerdo con el entendimiento obtenido por medio de entrevistas con altos funcionarios de la ANI, el Consejo no ha desarrollado actividades formales para revisar la suficiencia en el cumplimiento de las funciones que se le atribuyen como órgano colegiado, o las necesidades de actualización y/o cambios a dichas funciones.

Respecto a los mecanismos para asegurar el conocimiento de las funciones de los miembros del Consejo, la ANI ha definido, cuando ingresa un nuevo miembro, la práctica de incluir el reglamento dentro del paquete de información que se le remite a cada miembro. Sin embargo, no se solicita una confirmación de lectura, entendimiento y adhesión a este documento.



Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico



2.2. Composición del Consejo Directivo

2.2.1. Perfiles y cantidad de miembros

Atributos evaluados

- El encargo del Consejo Directivo es amplio y tiene un elevado nivel de complejidad. Por este motivo, es un órgano colegiado compuesto por una pluralidad de profesionales altamente calificados, cuyos perfiles se complementan mutuamente con la finalidad de lograr las competencias necesarias para atenderlo eficazmente. Es una buena práctica de gobierno corporativo que la definición de la cantidad de miembros que lo integran, como de la combinación de perfiles que en él deben confluír, sean el resultado de una planificación pensada en el beneficio de la entidad. Por esa razón, es recomendable que el Consejo haga una definición formal de la cantidad de miembros que lo deben integrar y de los perfiles idóneos para ocupar sus plazas, con la finalidad de que estas contribuyan con un proceso de reclutamiento y selección eficaz. Estas definiciones deben ser construidas sobre la base de los requerimientos de ley, cuidando de no contradecirlos.
- Así mismo, es una buena práctica que la definición de los perfiles se desarrolle en función de atributos objetivos, verificables y que favorezcan la diversidad. Estos pueden incluir, por ejemplo, experiencia profesional, conocimiento del sector y formación académica, entre otros.
- No es posible recomendar una cantidad idónea de miembros con los cuales debe contar el Consejo Directivo, porque para su definición se deben tener en cuenta diversos factores, como lo son, por ejemplo, el tamaño de la entidad y la complejidad de sus operaciones y su perfil de riesgo. Sin embargo, se considera razonable que el tamaño de este órgano de gobierno se encuentre entre los cinco y nueve miembros. Se recomienda, además, que el número sea impar, debido a que facilita la toma de decisiones sin necesidad de recurrir al voto dirimente.
- Todas las definiciones previamente desarrolladas pueden incluirse en el reglamento del propio Consejo o, en su defecto, en un documento formal análogo, definido por dicho órgano.

¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si ✓

No



2.2. Composición del Consejo Directivo

2.2.1. Perfiles y cantidad de miembros



Atributos evaluados

El encargo del Consejo Directivo es amplio y tiene un elevado nivel de complejidad. Por este motivo, es un órgano colegiado compuesto por una pluralidad de profesionales altamente calificados, cuyos perfiles se complementan mutuamente con la finalidad de lograr las competencias necesarias para atenderlo eficazmente. Es una buena práctica de gobierno corporativo que la definición de la cantidad de miembros que lo integran, como de la combinación de perfiles que en él deben confluír, sean el resultado de una planificación pensada en el beneficio de la entidad. Por esa razón, es recomendable que el Consejo haga una definición formal de la cantidad de miembros que lo deben integrar y de los perfiles idóneos para ocupar sus plazas, con la finalidad de que estas contribuyan con un proceso de reclutamiento y selección eficaz. Estas definiciones deben ser construidas sobre la base de los requerimientos de ley, cuidando de no contradecirlos.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?

Si No

Situación observada

El Consejo Directivo se encuentra conformado por nueve miembros, de los cuales podemos identificar tres posibles categorías. La primera, relacionada con altos funcionarios del Estado (ministros y el director del DNP); la segunda, con representantes del presidente de la República, y la tercera, con miembros seleccionados únicamente por su solvencia técnica en materias afines al desarrollo misional de la entidad (miembros independientes con experiencia en Infraestructura). Esta definición deja en evidencia que hubo un ejercicio formal para definir los perfiles idóneos que confluyen en este órgano de gobierno.

Sin embargo, se ha observado que el Consejo no cuenta con una práctica formal para revisar periódicamente la suficiencia de estas definiciones y alertar posibles necesidades de modificación respecto del número o perfil de los miembros, garantizando el equilibrio entre los aspectos misionales y los institucionales.

igualmente, se debe tomar en cuenta que se han observado dificultades para ocupar las vacantes de los miembros independientes, situación que brinda un indicativo que amerita la revisión de estos perfiles.

Gestión de APP

El perfil y la cantidad de miembros independientes están enfocados en los aspectos misionales de la entidad, pero no hay especialistas en materia de gestión de infraestructura.

Atributos evaluados

Así mismo, es una buena práctica que la definición de los perfiles se desarrolle en función de atributos objetivos, verificables y que favorezcan la diversidad. Estos pueden incluir, por ejemplo, experiencia profesional, conocimiento del sector y formación académica, entre otros.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?

Si No

Situación observada

El perfil requerido para los miembros que representan al Consejo de Asesores se ha definido tomando en consideración diversas variables objetivas y verificables, entre las cuales se privilegia la experiencia en el plano académico.

Sin embargo, aún se advierte campo de acción para abordar de una manera más apropiada otros elementos del perfil como, por ejemplo, estudios realizados, especialización, experiencia previa en el sector, en la gestión de proyectos de infraestructura y en la gestión de APP, lo mismo que la especificación de qué atributos observables pueden compensar la ausencia de otras competencias requeridas.



Atributos evaluados

No es posible recomendar una cantidad idónea de miembros con los cuales debe contar el Consejo Directivo, porque para su definición se deben tener en cuenta diversos factores, como lo son, por ejemplo, el tamaño de la entidad y la complejidad de sus operaciones y su perfil de riesgo. Sin embargo, se considera razonable que el tamaño de este órgano de gobierno se encuentre entre los cinco y nueve miembros. Se recomienda, además, que el número sea impar, debido a que facilita la toma de decisiones sin necesidad de recurrir al voto dirimente.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

El Decreto n.º 4165, «Decreto de Creación de la ANI», define que el Consejo Directivo está conformado por nueve miembros, lo cual se encuentra dentro del tamaño promedio para este tipo de órganos de gobierno en entidades de esta naturaleza. Además, el número impar de miembros facilita la toma de acuerdos; sin embargo, no se ha observado que se hayan definido mecanismos formales de cómo resolver una votación empatada.

Atributos evaluados

Todas las definiciones previamente desarrolladas pueden incluirse en el reglamento del propio Consejo o, en su defecto, en un documento formal análogo, definido por dicho órgano.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

La definición tanto del tamaño del Consejo Directivo como de las características de los perfiles de los representantes de los Consejos asesores se encuentra establecida en el Decreto de Creación de la ANI y replicada en el Reglamento.



2.2. Composición del Consejo Directivo

2.2.2. Periodo de permanencia



Atributos evaluados

- Los tiempos de permanencia elevados en el cargo pueden exponer a los miembros del Consejo Directivo a perder atributos relevantes que fueron causales de su nombramiento. Esto ocurre, por lo general, con los miembros independientes. Por esa razón, es una práctica generalmente aceptada definir plazos máximos para la permanencia en el cargo de este tipo de miembros.



Por otro lado, la definición de plazos fijos para rotar o, al menos, evaluar la continuidad de sus miembros, puede contribuir con la efectividad del Consejo, en la medida que les provee de un horizonte de tiempo claro, en el cual debe ser observable su contribución.

Es una buena práctica de gobierno corporativo que la entidad evalúe formalmente y defina reglas claras para la permanencia en el cargo de los miembros del Consejo, realizando esta evaluación en función de las características propias de cada tipo de miembro y las necesidades que la entidad requiere de ellos.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No



2.2. Composición del Consejo Directivo

2.2.2. Periodo de permanencia



Atributos evaluados

Los tiempos de permanencia elevados en el cargo pueden exponer a los miembros del Consejo Directivo a perder atributos relevantes que fueron causales de su nombramiento. Esto ocurre, por lo general, con los miembros independientes. Por esa razón, es una práctica generalmente aceptada definir plazos máximos para la permanencia en el cargo de este tipo de miembros.

Por otro lado, la definición de plazos fijos para rotar o, al menos, evaluar la continuidad de sus miembros, puede contribuir con la efectividad del Consejo, en la medida que les provee de un horizonte de tiempo claro, en el cual debe ser observable su contribución.

Es una buena práctica de gobierno corporativo que la entidad evalúe formalmente y defina reglas claras para la permanencia en el cargo de los miembros del Consejo, realizando esta evaluación en función de las características propias de cada tipo de miembro y las necesidades que la entidad requiere de ellos.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?

Si **No**

Situación observada

Para los miembros independientes, miembros representantes de los Consejos de Asesores, se ha definido un periodo de permanencia de cuatro años, renovables por una sola vez. Dicha definición está incluida en el Decreto de Creación de la ANI del año 2011. Sin embargo, no se ha observado que se haya descrito un ejercicio formal de revisión y cuestionamiento sobre la idoneidad del periodo definido, tomando en consideración que se busca preservar la independencia de estos miembros.

El periodo de permanencia de los miembros del Consejo Directivo seleccionados por su cargo político se encuentra supeditado al tiempo en el cual ostenten el cargo. Esta situación puede vulnerar la continuidad de la gestión, especialmente en entornos políticos volátiles. A pesar de lo previamente mencionado, no hemos observado que la ANI haya desplegado mecanismos que le permitan mitigar este riesgo inherente a la naturaleza de su Consejo Directivo.



Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico





2.3. Independencia

2.3.1. Miembros independientes



Atributos evaluados

- Se espera que los miembros del Consejo Directivo se encuentren en la capacidad de actuar solo en beneficio de la entidad, pero esto puede afectarse por temas de conflictos de intereses, que tienden a presentarse en el sector público debido a que los miembros del Consejo son seleccionados por el cargo político que ocupan. Por ello, se espera que existan mecanismos en este órgano de gobierno que permitan asegurar su independencia. En consecuencia, muchas legislaciones deben considerar que el Consejo Directivo utilice las buenas prácticas de gobierno corporativo. 
- Es una buena práctica que el Consejo disponga de miembros independientes; es decir, que no tengan conflictos de intereses. Se desarrollan algunas de las condiciones que deben tomarse en cuenta: no trabajar en ninguna entidad del Estado; no haber laborado en la entidad ni haber ocupado el cargo de consejero independiente en los últimos ocho años; no tener participación en patrimonio de ninguna empresa bajo el ámbito de alcance de la entidad; no tener relación conyugal, familiar y/o personal con altos funcionarios del Estado y/o personas con cargo público; no haber sido auditor externo de la entidad en los últimos ocho años; de contar con actividad política, se debe realizar un análisis específico. 
- Las buenas prácticas de gobierno corporativo recomiendan un número mínimo de miembros que cumplan con esta condición y se establezcan mecanismos para empoderarlo. Con la finalidad de complementar esta explicación, se presenta un listado de responsabilidades que se le asignan a un consejero independiente: usar su experiencia para desafiar y apoyar al Consejo Directivo; asegurar que el Consejo obtenga y considere toda la información apropiada, y asesorar al Consejo sobre las implicaciones operativas y revisiones de las propuestas de políticas, entre otros. 
- Se recomienda que el Consejo Directivo formalice, en su reglamento y/o documento análogo, las definiciones previamente mencionadas. 



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No 



2.3. Independencia

2.3.1. Miembros independientes



Atributos evaluados

Se espera que los miembros del Consejo Directivo se encuentren en la capacidad de actuar solo en beneficio de la entidad, pero esto puede afectarse por temas de conflictos de intereses, que tienden a presentarse en el sector público debido a que los miembros del Consejo son seleccionados por el cargo político que ocupan. Por ello, se espera que existan mecanismos en este órgano de gobierno que permitan asegurar su independencia. En consecuencia, muchas legislaciones deben considerar que el Consejo Directivo utilice las buenas prácticas de gobierno corporativo.

¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No 

Situación observada

La ANI ha definido en la estructura de su Consejo Directivo la presencia de dos miembros independientes, quienes son los representantes de los Consejos asesores, están libres de cualquier tipo de conflictos de interés y, debido a su perfil profesional, son los llamados a dotar al Consejo de herramientas que le faciliten cumplir de una mejor manera con su encargo misional. Si bien contar con este tipo de miembros en el Consejo es algo positivo, se debe tomar en consideración que representan una proporción baja (minoría) y no se está garantizando la existencia de perfiles con experiencia para orientar en aspectos institucionales.

El perfil que se ha definido para este tipo de miembros es el de un profesional que ejerza como principal actividad la docencia o la investigación académica, que haya sido rector o decano de una institución de educación superior y que, a la fecha de su nombramiento y durante el tiempo que ostente el cargo, no brinde servicio ni cuente con ningún tipo de vínculo con el sector. Sin embargo, según lo indicado por los altos ejecutivos de la ANI, la entidad ha tenido dificultades para cubrir estas plazas debido al alto grado de especialización del perfil. Igualmente, se ha manifestado la existencia de posibles inhabilidades posteriores que desmotivan la postulación de miembros independientes.



Atributos evaluados

Es una buena práctica que el Consejo disponga de miembros independientes; es decir, que no tengan conflictos de intereses. Se desarrollan algunas de las condiciones que deben tomarse en cuenta: no trabajar en ninguna entidad del Estado; no haber laborado en la entidad ni haber ocupado el cargo de consejero independiente en los últimos ocho años; no tener participación en patrimonio de ninguna empresa bajo el ámbito de alcance de la entidad; no tener relación conyugal, familiar y/o personal con altos funcionarios del Estado y/o personas con cargo público; no haber sido auditor externo de la entidad en los últimos ocho años; de contar con actividad política, se debe realizar un análisis específico.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

El proceso de nominación y selección de los miembros del Consejo de Asesores es de carácter público, hecho que contribuye a la transparencia de la gestión y fortalecimiento de su condición de independencia. Sin embargo, tal condición puede verse disminuida debido a que estos miembros son seleccionados por los integrantes del Consejo Directivo, previa nominación del presidente de la entidad.

Atributos evaluados

Las buenas prácticas de gobierno corporativo recomiendan un número mínimo de miembros que cumplan con esta condición y se establezcan mecanismos para empoderarlo. Con la finalidad de complementar esta explicación, se presenta un listado de responsabilidades que se le asignan a un consejero independiente: usar su experiencia para desafiar y apoyar al Consejo Directivo; asegurar que el Consejo obtenga y considere toda la información apropiada, y asesorar al Consejo sobre las implicaciones operativas y revisiones de las propuestas de políticas, entre otros.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Los miembros independientes de la ANI presiden comités encargados de asesorar al Consejo Directivo y al presidente de la entidad en la adopción de medidas de carácter técnico. No obstante, debido a la problemática previamente desarrollada, estas posiciones han permanecido vacantes; por lo tanto, se ha truncado el funcionamiento del asesoramiento y se ha limitado el empoderamiento de los miembros independientes en las decisiones.

Atributos evaluados

Se recomienda que el Consejo Directivo formalice, en su reglamento y/o documento análogo, las definiciones previamente mencionadas.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Todas las definiciones relacionadas con los perfiles de los miembros independientes, los Consejos asesores y su proceso de selección se encuentran formalmente descritas en el Decreto de Creación de la ANI, reglamento del Consejo Directivo y reglamentos de los comités asesores.





2.3. Independencia

2.3.2. Aseguramiento de la independencia



Atributos evaluados

- La cualidad que hace independiente a un miembro del Consejo no es permanente, pues es posible perderla con el tiempo por la exposición que esta persona pudiera tener a conflictos de intereses. Por esa razón, se deben definir mecanismos que permitan revisar, de manera diligente y oportuna, que esta cualidad siga siendo válida para aquellos miembros del Consejo que ocupan la posición de miembros independientes.



Las buenas prácticas de gobierno corporativo recomiendan que el Consejo Directivo despliegue medidas para asegurar de manera periódica esta condición. Se sugiere que se realice esta verificación como mínimo una vez por año. Las herramientas típicamente utilizadas para realizar este control son las declaraciones juradas y las revisiones de *due diligence* a cargo de terceros.

Las prácticas previamente mencionadas pueden incluirse en el reglamento del Consejo Directivo o, en su defecto, en un documento formal análogo, definido por dicho órgano.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No ✓



2.3. Independencia

2.3.2. Aseguramiento de la independencia



Atributos evaluados

La cualidad que hace independiente a un miembro del Consejo no es permanente, pues podría perderse en el tiempo por la exposición que esta persona podría tener a conflictos de intereses. Por esa razón, se deben definir mecanismos que permitan revisar, de manera diligente y oportuna, que esta cualidad siga siendo válida para aquellos miembros del Consejo que ocupan la posición de miembros independientes.

Las buenas prácticas de gobierno corporativo recomiendan que el Consejo Directivo despliegue medidas para asegurar de manera periódica esta condición. Se sugiere que se realice esta verificación como mínimo una vez por año. Las herramientas típicamente utilizadas para realizar esta verificación son las declaraciones juradas y las revisiones de *due diligence* a cargo de terceros.

Las prácticas previamente mencionadas, pueden incluirse en el reglamento del Consejo Directivo o, en su defecto, en un documento formal análogo, definido por dicho órgano.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No ✓

Situación observada

El Consejo Directivo de la ANI ha definido las condiciones necesarias que debe cumplir un miembro independiente; sin embargo, no se evidenció que se hayan formalizado los procedimientos de verificación periódica de estas condiciones, teniendo en consideración que son susceptibles de cambiar en el tiempo.



Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico



2.4. Selección de miembros

2.4.1. Selección de miembros

Atributos evaluados

- Usualmente, en las entidades del Estado, los criterios de selección de los miembros del Consejo Directivo se encuentran definidos en la legislación nacional. Sin embargo, corresponde a la entidad evaluar diligentemente si existen medidas que puedan complementar y mejorar los requerimientos mínimos, sin contradecirlos, con la finalidad de sumar transparencia y efectividad al proceso.
- Las reglas de selección deben ser claras y permanentemente sometidas a revisiones orientadas a confirmar su vigencia y, en caso de que aplique, identificar oportunidades para fortalecerlas. Por otra parte, como buena práctica de gobierno corporativo, se sugiere que el nombramiento de los miembros independientes siga el principio de selección basado en el mérito. Para lograr esto, el proceso debe ser abierto y transparente, lo que significa que se debe proporcionar información de dominio público sobre las vacantes, el proceso de selección y los nombramientos realizados.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No





2.4. Selección de miembros

2.4.1. Selección de miembros



Atributos evaluados

Usualmente, en las entidades del Estado, los criterios de selección de los miembros del Consejo Directivo se encuentran definidos en la legislación nacional. Sin embargo, corresponde a la entidad evaluar diligentemente si existen medidas que puedan complementar y mejorar los requerimientos mínimos, sin contradecirlos, con la finalidad de sumar transparencia y efectividad al proceso.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?

Si

No

Situación observada

Tomando en consideración que es a la entidad a la que le corresponde regular el proceso de selección de los miembros independientes, la ANI ha definido directrices para formalizarlo. Estas detallan cómo se procede a la nominación de los candidatos y cómo el Consejo selecciona a los integrantes de dichos Consejos.

Actualmente, la nominación es realizada a juicio del presidente de la ANI, que presenta un informe con los criterios empleados para nombrar a los candidatos. La selección se lleva a cabo por votación del pleno.



Atributos evaluados

Las reglas de selección deben ser claras y permanentemente sometidas a revisiones orientadas a confirmar su vigencia y, en caso de que aplique, identificar oportunidades para fortalecerlas. Por otra parte, como buena práctica de gobierno corporativo, se sugiere que el nombramiento de los miembros independientes siga el principio de selección basado en el mérito. Para lograr esto, el proceso debe ser abierto y transparente, lo que significa que se debe proporcionar información de dominio público sobre las vacantes, el proceso de selección y los nombramientos realizados.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?

Si

No

Situación observada

De acuerdo con lo previamente desarrollado, se han definido las directrices para el desarrollo del proceso de selección de los miembros independientes del Consejo Directivo en el Decreto de Creación de la ANI, reglamento del Consejo Directivo y reglamento de los Consejos asesores. Debido a la naturaleza de este proceso, los resultados se revelan a la comunidad, y su adecuado desarrollo puede ser revisado por los órganos de control institucionales. A modo de oportunidad de fortalecimiento para este atributo, se podría realizar un ejercicio formal de verificación de la idoneidad del proceso.





2.4. Selección de miembros

2.4.2. Proceso de inducción

Atributos evaluados

- Con el propósito de acelerar el periodo de adaptación al cargo de los nuevos miembros del Consejo Directivo, es una buena práctica que la entidad cuente con un proceso de inducción que busque favorecer la condiciones óptimas para maximizar su contribución al Consejo en el plazo más corto posible.

El proceso de inducción a los nuevos miembros del Consejo puede componerse de distintas iniciativas, las cuales deben ser desarrolladas pensando en las necesidades específicas de la entidad y de sus características relevantes. Estas pueden incluir, por ejemplo: paquete de información*, programa de capacitación, sesión con el presidente, sesiones con ejecutivos clave, programa de mentoría.

* Generalmente, este paquete contiene información general sobre el gobierno y la entidad, los principios de gobierno corporativo y el reglamento del Consejo, entre otros datos.

- El proceso de inducción debe estar definido formalmente, ya sea en el Reglamento del Consejo o en un documento análogo, y su estricto cumplimiento debe ser verificado por el propio Consejo.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No ✓



2.4. Selección de miembros

2.4.2. Proceso de inducción

Atributos evaluados

Con el propósito de acelerar el periodo de adaptación al cargo de los nuevos miembros del Consejo Directivo, es una buena práctica que la entidad cuente con un proceso de inducción que busque favorecer la condiciones óptimas para maximizar su contribución al Consejo en el plazo más corto posible.

El proceso de inducción a los nuevos miembros del Consejo puede componerse de distintas iniciativas, las cuales deben ser desarrolladas pensando en las necesidades específicas de la entidad y de sus características relevantes. Estas pueden incluir, por ejemplo: paquete de información*, programa de capacitación, sesión con el Presidente, sesiones con ejecutivos clave, programa de mentoría.

* Generalmente, este paquete contiene información general sobre el gobierno y la entidad, los principios de gobierno corporativo y el reglamento del Consejo, entre otros datos.

¿Aplica este atributo para gestión de APP?

Si

No ✓

Situación observada

Los miembros independientes del Consejo Directivo de la ANI presiden comités especializados, encargados de asesorar al Consejo Directivo y al presidente de la ANI en la adopción de medidas de carácter técnico relacionadas con la estructuración de los proyectos y la gestión de los contratos de concesión. Sin embargo, ni estos miembros independientes ni los integrantes de los Consejos asesores han podido ser nombrados. Debido a la problemática previamente desarrollada, las posiciones de los dos miembros independientes enfocadas en aspectos misionales han permanecido vacantes. En consecuencia, se ha truncado el funcionamiento del asesoramiento y se ha limitado el empoderamiento de los miembros independientes en la decisiones de la entidad.

Atributos evaluados

El proceso de inducción debe estar definido formalmente, ya sea en el Reglamento del Consejo o en un documento análogo, y su estricto cumplimiento debe ser verificado por el propio Consejo.

¿Aplica este atributo para gestión de APP?

Si

No ✓

Situación observada

No existe un proceso formalizado de inducción debidamente descrito en el reglamento del Consejo u otro documento análogo.



Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico



2.5. Cese y sucesión

2.5.1. Condición de cese de miembros

Atributos evaluados

- Las características que hicieron elegibles a los miembros del Consejo Directivo podrían variar con el paso del tiempo; por esta razón, las causales de dimisión deben encontrarse claramente establecidas. En entidades del Estado, generalmente, estas condiciones se encuentran definidas en la legislación nacional.

Teniendo en cuenta lo previamente desarrollado, es una buena práctica de gobierno corporativo que el Consejo Directivo cuente con una definición consolidada, clara y suficiente de las causales de dimisión. Esta definición debe ser, en todo momento, de fácil acceso a todos los miembros y de su amplio conocimiento.

De manera ilustrativa, se muestra un listado, que no pretende ser exhaustivo, con las causales típicas de dimisión de los miembros del Consejo Directivo: cuando se vean incursos en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición legalmente previstos; en los supuestos en que su permanencia en el Consejo Directivo pueda afectar negativamente el funcionamiento de este; como consecuencia de una evaluación anual negativa; cuando su permanencia en el Consejo pueda poner en riesgo el buen nombre y/o los intereses de la entidad; cuando, dentro de un ejercicio fiscal, el consejero no asista, sin causa justificada, a un número importante de reuniones del Consejo; en caso de que un miembro independiente ya no cumpla con las condiciones de independencia.

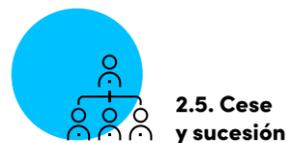
Estas prácticas pueden incluirse en el reglamento del propio Consejo o, en su defecto, en un documento formal análogo, definido por dicho órgano.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No



2.5. Cese y sucesión

2.5.1. Condición de cese de miembros



Atributos evaluados

Las características que hicieron elegibles a los miembros del Consejo Directivo podrían variar con el paso del tiempo; por esta razón, las causales de dimisión deben encontrarse claramente establecidas. En entidades del Estado, generalmente, estas condiciones se encuentran definidas en la legislación nacional.

Teniendo en cuenta lo previamente desarrollado, es una buena práctica de gobierno corporativo que el Consejo Directivo cuente con una definición consolidada, clara y suficiente de las causales de dimisión. Esta definición debe ser, en todo momento, de fácil acceso a todos los miembros y de su amplio conocimiento.

De manera ilustrativa, se muestra un listado, que no pretende ser exhaustivo, con las causales típicas de dimisión de los miembros del Consejo Directivo: cuando se vean incursos en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición legalmente previstos; en los supuestos en que su permanencia en el Consejo Directivo pueda afectar negativamente el funcionamiento de este; como consecuencia de una evaluación anual negativa; cuando su permanencia en el Consejo pueda poner en riesgo el buen nombre y/o los intereses de la entidad; cuando, dentro de un ejercicio fiscal, el consejero no asista, sin causa justificada, a un número importante de reuniones del Consejo; en caso de que un miembro independiente ya no cumpla con las condiciones de independencia.

Estas prácticas pueden incluirse en el reglamento del propio Consejo o, en su defecto, en un documento formal análogo, definido por dicho órgano.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



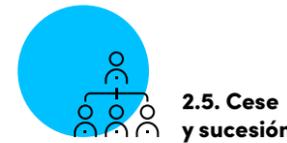
Si

No

Situación observada

Las condiciones de cese para los miembros del Consejo Directivo están establecidas en el marco legal, mediante la definición de un periodo máximo de tiempo en el cargo para los miembros representantes de los Consejos asesores, el cese de los ministros como miembros del Consejo al dejar de ostentar su cargo político, y la remoción de los representantes del presidente a su criterio.

La legislación nacional estipula los causales de cese por inhabilidades e incompatibilidades para cualquier funcionario; sin embargo, la ANI no ha propuesto definiciones propias que le permitan consolidar las ya realizadas, de carácter legal, y complementarlas de acuerdo con sus necesidades y en línea con el marco normativo (p. ej., inclusión de criterios relacionados con el cese por falta de diligencia de los consejeros para cumplir con su encargo, o cese del Consejo porque, al ser parte de este órgano de gobierno, produce un impacto negativo en la reputación de la entidad). Es relevante contar con una definición consolidada debido a que facilita que estas reglas sean del adecuado conocimiento de los miembros del Consejo.



2.5. Cese y sucesión

2.5.2. Sucesión de puestos clave



Atributos evaluados

La continuidad y eficiencia de la gestión, inherentemente a la naturaleza de la entidad, pueden verse menguadas por el cese de determinadas posiciones. Por este motivo, con el propósito de mitigar este impacto, el Consejo Directivo define un plan de sucesión.

Esta herramienta debe permitir identificar las posiciones críticas y a sus posibles reemplazos mediante criterios formalmente definidos. Se deben concretar planes a la medida para cada uno de estos candidatos, para que puedan ir forjando las habilidades requeridas para la posición que podrían ocupar. El Consejo, como para cualquier iniciativa estratégica, debe monitorear periódicamente la efectividad de las medidas que se desplieguen.

Se recomienda que las dinámicas que soportan el desarrollo del plan de sucesión se encuentren definidas en los procedimientos internos de la entidad o en el documento que el Consejo Directivo crea más adecuado.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No





2.5. Cese y sucesión

2.5.2. Sucesión de puestos clave



Atributos evaluados

La continuidad y eficiencia de la gestión, inherentemente a la naturaleza de la entidad, pueden verse menguadas por el cese de determinadas posiciones. Por este motivo, con el propósito de mitigar este impacto, el Consejo Directivo define un plan de sucesión.

Esta herramienta debe permitir identificar las posiciones críticas y a sus posibles reemplazos mediante criterios formalmente definidos. Se deben concretar planes a la medida para cada uno de estos candidatos, para que puedan ir forjando las habilidades requeridas para la posición que podrían ocupar. El Consejo, como para cualquier iniciativa estratégica, debe monitorear periódicamente la efectividad de las medidas que se despliegan.

Se recomienda que las dinámicas que soportan el desarrollo del plan de sucesión se encuentren definidas en los procedimientos internos de la entidad o en el documento que el Consejo Directivo crea más adecuado.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

No se ha advertido que la entidad haya desarrollado una iniciativa formal por estructurar un plan de sucesión para altos funcionarios de la entidad.



Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico





2.6. Plan de trabajo, agenda e información

2.6.1. Plan de trabajo



Atributos evaluados

Teniendo en cuenta lo complejo y amplio del encargo que tiene el Consejo, este órgano debe contar con herramientas que le ayuden en la administración eficiente de sus recursos escasos de tiempo y foco, con la finalidad de garantizar que los asuntos más relevantes sean atendidos en cada ejercicio económico de un año, con la oportunidad y frecuencia apropiadas, y que no haya omisiones relevantes.



La planificación del trabajo del Consejo es una práctica recomendada de buen gobierno corporativo, porque le facilita a este órgano realizar los ejercicios diligentes de anticipación, planificación y control. La anticipación les permite a los miembros del Consejo prepararse adecuadamente para abordar los asuntos que deben tratarse. La planificación lo faculta para poder identificar oportunamente todos los aspectos que le compete manejar, y así disminuir la posibilidad de cometer omisiones relevantes. El control lo habilita para facilitar el aseguramiento de que se estén atendiendo los asuntos planificados y, de no ser así, para realizar los ajustes necesarios.

Esta práctica no se debe entender como limitativa para que el Consejo aborde los asuntos clave que le competen. Por eso, se deben desarrollar los mecanismos necesarios para incorporar temas de coyuntura en la planificación del trabajo de este órgano de gobierno. Debido a la importancia de realizar esta planificación, es una buena práctica de gobierno corporativo que su desarrollo sea diligente; por este motivo, el Consejo, al inicio de cada año, debe destinar un espacio en sus sesiones para su desarrollo.

Las prácticas previamente citadas pueden incluirse en el reglamento del Consejo o, en su defecto, en un documento formal análogo, definido por dicho órgano.



¿Aplica este principio
para gestión de APP?

Si

No ✓



2.6. Plan de trabajo, agenda e información

2.6.1. Plan de trabajo



Atributos evaluados

Teniendo en cuenta lo complejo y amplio del encargo que tiene el Consejo, este órgano debe contar con herramientas que le ayuden en la administración eficiente de sus recursos escasos de tiempo y foco, con la finalidad de garantizar que los asuntos más relevantes sean atendidos en cada ejercicio económico de un año, con la oportunidad y frecuencia apropiadas, y que no haya omisiones relevantes.

La planificación del trabajo del Consejo es una práctica recomendada de buen gobierno corporativo, porque le facilita a este órgano realizar los ejercicios diligentes de anticipación, planificación y control. La anticipación les permite a los miembros del Consejo prepararse adecuadamente para abordar los asuntos que deben tratarse. La planificación lo faculta para poder identificar oportunamente todos los aspectos que le compete manejar, y así disminuir la posibilidad de cometer omisiones relevantes. El control lo habilita para facilitar el aseguramiento de que se estén atendiendo los asuntos planificados y, de no ser así, para realizar los ajustes necesarios.

Esta práctica no se debe entender como limitativa para que el Consejo aborde los asuntos clave que le competen. Por eso, se deben desarrollar los mecanismos necesarios para incorporar temas de coyuntura en la planificación del trabajo de este órgano de gobierno. Debido a la importancia de realizar esta planificación, es una buena práctica de gobierno corporativo que su desarrollo sea diligente; por este motivo, el Consejo, al inicio de cada año, debe destinar un espacio en sus sesiones para su desarrollo.

Las prácticas previamente citadas pueden incluirse en el reglamento del Consejo o, en su defecto, en un documento formal análogo, definido por dicho órgano.



¿Aplica este atributo
para gestión de APP?



Si

No ✓

Situación observada

Durante el desarrollo de las entrevistas con los altos funcionarios de la ANI, se identificó que el Consejo tiene como práctica planificar, a comienzos del año, las sesiones que se llevarán a cabo de manera ordinaria, con la finalidad de separar con anticipación las agendas de sus miembros.

Sin embargo, no se ha observado que el Consejo Directivo haya establecido formalmente un plan de trabajo, ejercicio en el que se planifican las actividades que llevará a cabo el Consejo y los temas que se tratarán en cada una de las sesiones, con el objetivo de cumplir de manera diligente con su encargo.



2.6. Plan de trabajo, agenda e información

2.6.2. Convocatoria, agenda e información

Atributos evaluados

- Con el propósito de hacer más efectiva la participación de los miembros del Consejo durante las sesiones, se deben definir con anticipación los temas y enviarles oportunamente información que les ofrezca una adecuada comprensión de la problemática que será abordada. ● ● ● ● ●
- Los puntos de la agenda deben ser definidos por el presidente del Consejo Directivo de acuerdo con el plan de trabajo y los asuntos coyunturales que ameriten la atención de este órgano de gobierno. Las buenas prácticas de gobierno corporativo recomiendan establecer mecanismos para que el presidente pueda recibir retroalimentación por parte de los miembros sobre los puntos que se desarrollarán y, si se estima pertinente, incluir los que podría omitir. ● ● ● ● ●
- Se sugiere que la agenda de las reuniones del Consejo Directivo sea una herramienta que facilite abordar los aspectos planificados como los temas que puedan incorporarse por coyuntura. Como buena práctica, se sugiere que en la agenda no solo se defina qué temas se tratarán, sino también qué acuerdos se espera por cada uno de ellos. ● ● ● ● ●
- Con la finalidad de asegurar que la información enviada a los miembros sea suficiente, es otra buena práctica que el Consejo defina estándares de información. Se desarrolla un listado no exhaustivo de información, que generalmente es útil a los miembros del Consejo: progreso en relación con los hitos y métricas del plan estratégico, adelanto y estado de los principales proyectos, gestión de riesgos, y principales acontecimientos asociados a las relaciones con otras entidades públicas y privadas, entre otros. Es importante definir cómo se presentará la información. Esta debe tener una orientación didáctica, es decir, su finalidad debe ser la de instruir al lector en la comprensión de todo el contexto que rodea cada uno de los puntos que serán tratados en la agenda. ● ● ● ● ●
- Todas las dinámicas previamente mencionadas se deben recoger en el reglamento del Consejo Directivo o documento que el Consejo considere más conveniente. ● ● ● ● ●



¿Aplica este principio
para gestión de APP?

Si

No



2.6. Plan de trabajo, agenda e información

2.6.2. Convocatoria, agenda e información

Atributos evaluados

Con el propósito de hacer más efectiva la participación de los miembros del Consejo durante las sesiones, se deben definir con anticipación los temas y enviarles oportunamente información que les ofrezca una adecuada comprensión de la problemática que será abordada. ● ● ● ● ●

¿Aplica este atributo
para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Se ha definido que las convocatorias se realicen con un mínimo de cinco días hábiles de anticipación, con el objetivo de enviar oportunamente los temas que se tratarán y la información que permita la preparación de los miembros para abordar adecuadamente cada uno de los asuntos. Adicionalmente, de acuerdo con lo mencionado por el personal entrevistado, se tiene como práctica realizar las convocatorias de todas las sesiones del año en el mes de enero, con el fin de separar las agendas de los miembros del Consejo.



Atributos evaluados

Los puntos de la agenda deben ser definidos por el presidente del Consejo Directivo de acuerdo con el plan de trabajo y los asuntos coyunturales que ameriten la atención de este órgano de gobierno. Las buenas prácticas de gobierno corporativo recomiendan establecer mecanismos para que el presidente pueda recibir retroalimentación por parte de los miembros sobre los puntos que se desarrollarán y, si se estima pertinente, incluir los que podría omitir.



¿Aplica este atributo
para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

La agenda del Consejo Directivo es definida formalmente por el presidente del Consejo. Los asuntos que típicamente trata este órgano de gobierno, como se ha señalado previamente, son los relacionados con los cambios presupuestales. Por ley, estos deben contar con su aprobación. El hecho de que el Consejo plantee estos asuntos es, naturalmente, la respuesta a las necesidades de aprobación de la entidad, y no el resultado del ejercicio planificado que debe tener el Consejo para contar con la seguridad razonable de que está atendiendo los asuntos necesarios para el adecuado cumplimiento de su encargo.

Además, se debe tomar en cuenta que no se ha observado que el Consejo trate dentro de su agenda los siguientes asuntos, que típicamente son atribuidos a este órgano de gobierno: el involucramiento continuo en los procesos de formulación; la evaluación y supervisión de la estrategia y objetivos; la supervisión del control de gestión; la supervisión de la gestión de riesgos; la aprobación de política y lineamientos, etc. Esta situación se deriva naturalmente de que, según lo señalado por los funcionarios de la ANI, la mayoría de las sesiones de este órgano de gobierno se desarrollan mediante votaciones por correo electrónico que tienen por objetivo someter a aprobaciones determinadas decisiones.

Atributos evaluados

Se sugiere que la agenda de las reuniones del Consejo Directivo sea una herramienta que facilite abordar los aspectos planificados como los temas que puedan incorporarse por coyuntura. Como buena práctica, se sugiere que en la agenda no solo se defina qué temas se tratarán, sino también qué acuerdos se espera por cada uno de ellos.



¿Aplica este atributo
para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Se ha evidenciado que la agenda es definida previamente al inicio de cada sesión, y detalla los acuerdos a los cuales se espera llegar. Sin embargo, no se ha advertido que existan mecanismos formales que permitan recibir retroalimentación por parte de los miembros del Consejo sobre los puntos de agenda, ni que se cuente con mecanismos formales para incorporar asuntos no planificados.

Atributos evaluados

Con la finalidad de asegurar que la información enviada a los miembros sea suficiente, es otra buena práctica que el Consejo defina estándares de información. Se desarrolla un listado no exhaustivo de información, que generalmente es útil a los miembros del Consejo: progreso en relación con los hitos y métricas del plan estratégico, adelanto y estado de los principales proyectos, gestión de riesgos, y principales acontecimientos asociados a las relaciones con otras entidades públicas y privadas, entre otros. Es importante definir cómo se presentará la información. Esta debe tener una orientación didáctica, es decir, su finalidad debe ser la de instruir al lector en la comprensión de todo el contexto que rodea cada uno de los puntos que serán tratados en la agenda.



¿Aplica este atributo
para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Junto con las convocatorias para las sesiones del Consejo, se adjunta un paquete de información, con el objetivo de que los miembros se informen sobre la problemática que se tratará y se preparen para la sesión.

Atributos evaluados

Todas las dinámicas previamente mencionadas se deben recoger en el reglamento del Consejo Directivo o documento que el Consejo considere más conveniente.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

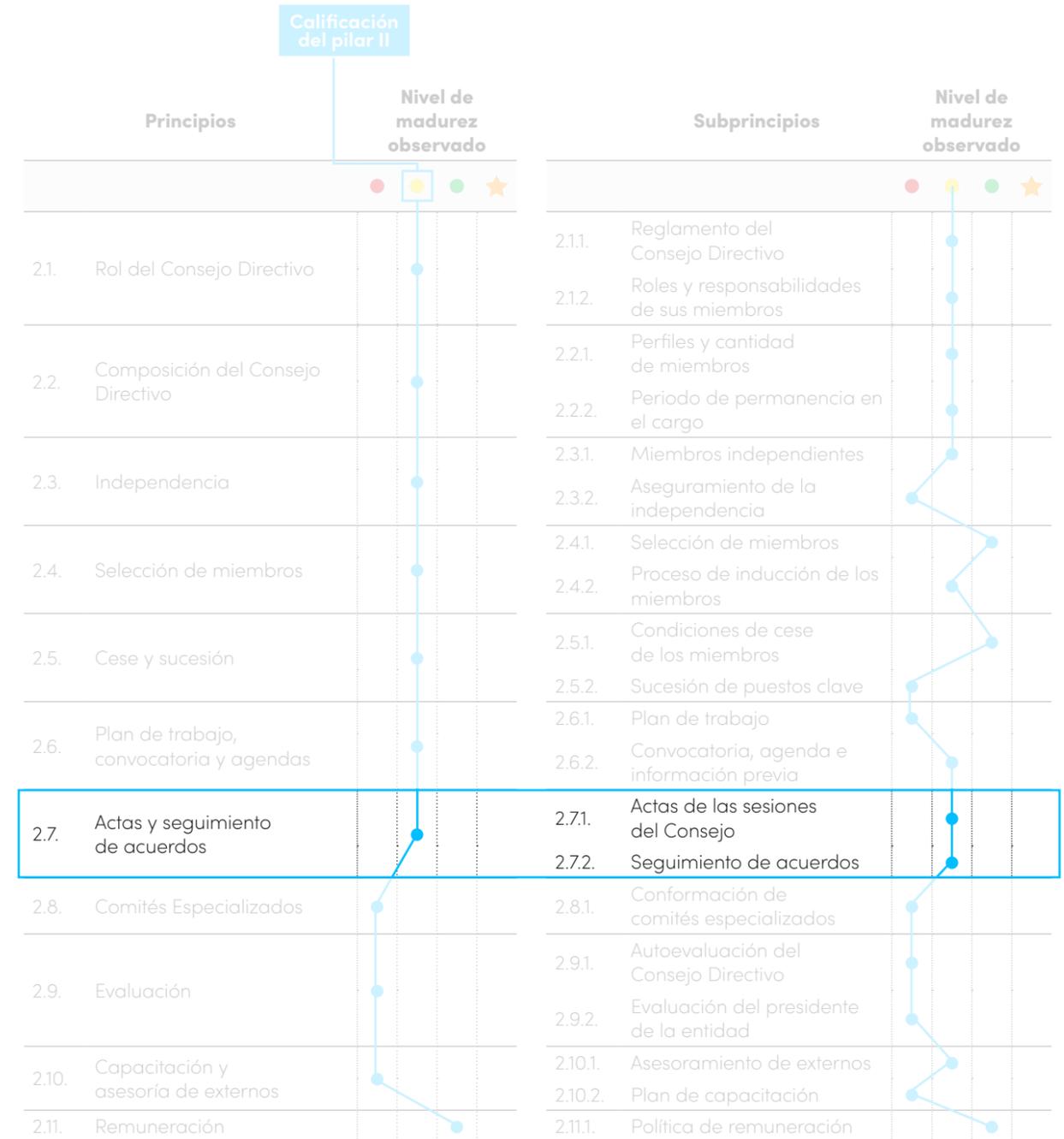
No

Situación observada

Los lineamientos relacionados con la manera de hacer las convocatorias, y el envío de agendas y requerimientos de información, se encuentran formalizados en el reglamento del Consejo Directivo.



Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico





2.7. Actas y seguimiento de acuerdos

2.7.1. Actas de las sesiones del Consejo



Atributos evaluados

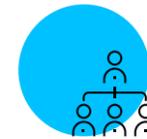
- Existen requerimientos legales que estipulan que las actividades desarrolladas y acuerdos alcanzados en las sesiones del Consejo Directivo sean documentados en actas. Por tal motivo, estas deben ser firmadas por todos los miembros del Consejo Directivo que asistieron a la sesión, en señal de conformidad con los contenidos ahí vertidos. 
- En relación con lo previamente desarrollado, las buenas prácticas de gobierno corporativo recomiendan que las actas se elaboren de manera oportuna, inmediatamente finalizada la sesión, con el objetivo de facilitar su lectura crítica por parte de los miembros, y asegurar que reflejen fielmente las dinámicas desarrolladas en las sesiones. Idealmente, las actas deben firmarse antes del inicio de la siguiente sesión. Considerando lo mencionado, no deberían existir actas de sesiones anteriores pendientes de ser firmadas. 
- Las prácticas previamente desarrolladas pueden incluirse en el reglamento del Consejo o, en su defecto, en un documento formal análogo, definido por dicho órgano. 



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No



2.7. Actas y seguimiento de acuerdos

2.7.1. Actas de las sesiones del Consejo



Atributos evaluados

Existen requerimientos legales que estipulan que las actividades desarrolladas y acuerdos alcanzados en las sesiones del Consejo Directivo sean documentados en actas. Por tal motivo, estas deben ser firmadas por todos los miembros del Consejo Directivo que asistieron a la sesión, en señal de conformidad con los contenidos ahí vertidos.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

El Reglamento del Consejo Directivo estipula lineamientos generales para el tratamiento de las actas. Dicho documento define que los acuerdos tomados por este órgano de gobierno deben ser recogidos allí, incluyendo los resultados de las votaciones desarrolladas para la toma de decisiones. Además, el acta debe ser aprobada por los miembros del Consejo y firmada por el presidente y el secretario.



Atributos evaluados

En relación con lo previamente desarrollado, las buenas prácticas de gobierno corporativo recomiendan que las actas se elaboren de manera oportuna, inmediatamente finalizada la sesión, con el objetivo de facilitar su lectura crítica por parte de los miembros, y asegurar que reflejen fielmente las dinámicas desarrolladas en las sesiones. Idealmente, las actas deben firmarse antes del inicio de la siguiente sesión. Considerando lo mencionado, no deberían existir actas de sesiones anteriores pendientes de ser firmadas.



¿Aplica este atributo
para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Se concede como máximo un día posterior al desarrollo de la sesión para elaborar el acta. Además, se tiene como primer punto del orden del día darle aprobación al acta de la sesión anterior. Sin embargo, este documento, si bien es elaborado oportunamente, no es enviado a los miembros sino hasta cinco días antes de la siguiente sesión; las sesiones del Consejo Directivo podrían tener una diferencia de tiempo de hasta tres meses, lo cual posiblemente dificulte la lectura crítica de este tipo de documentos.

Atributos evaluados

Las prácticas previamente desarrolladas pueden incluirse en el reglamento del Consejo o, en su defecto, en un documento formal análogo, definido por dicho órgano.



¿Aplica este atributo
para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

El reglamento del Consejo Directivo prescribe las normas relacionadas con la obligatoriedad de elaborar las actas. Sin embargo, existen otras dinámicas que podrían tener un carácter formal, como el tiempo para su elaboración, envío y lectura por parte de los miembros del Consejo.



**2.7. Actas y seguimiento
de acuerdos**

2.7.2. Seguimiento de acuerdos



Atributos evaluados

- Con el propósito de facilitar el ejercicio diligente de su responsabilidad de ejercer supervisión de los acuerdos adoptados en las sesiones, es una buena práctica que el Consejo Directivo cuente con una herramienta formal que, tomando como insumo los acuerdos de las actas, le permita revisar su estado de cumplimiento. Adicionalmente, se recomienda que el presidente del Consejo proponga que el punto de apertura para cada una de las sesiones sea el seguimiento de los acuerdos.
- Las prácticas previamente citadas pueden incluirse en el reglamento del Consejo o, en su defecto, en un documento formal análogo, definido por dicho órgano.



¿Aplica este principio
para gestión de APP?

Si

No



2.7. Actas y seguimiento de acuerdos

2.7.2. Seguimiento de acuerdos



Atributos evaluados

Con el propósito de facilitar el ejercicio diligente de su responsabilidad de ejercer supervisión de los acuerdos adoptados en las sesiones, es una buena práctica que el Consejo Directivo cuente con una herramienta formal que, tomando como insumo los acuerdos de las actas, le permita revisar su estado de cumplimiento. Adicionalmente, se recomienda que el presidente del Consejo proponga que el punto de apertura para cada una de las sesiones sea el seguimiento de los acuerdos.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?

Si No

Situación observada

El Consejo Directivo se asegura de que las aprobaciones que no hayan hecho en una sesión sean el primer punto a ser tratado en la agenda de la siguiente convocatoria. Sin embargo, no se ha observado que se cuente con un mecanismo formal ni con una herramienta que permita realizar el seguimiento a los acuerdos tomados por este órgano de gobierno.

Atributos evaluados

Las prácticas previamente citadas pueden incluirse en el reglamento del Consejo o, en su defecto, en un documento formal análogo, definido por dicho órgano.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?

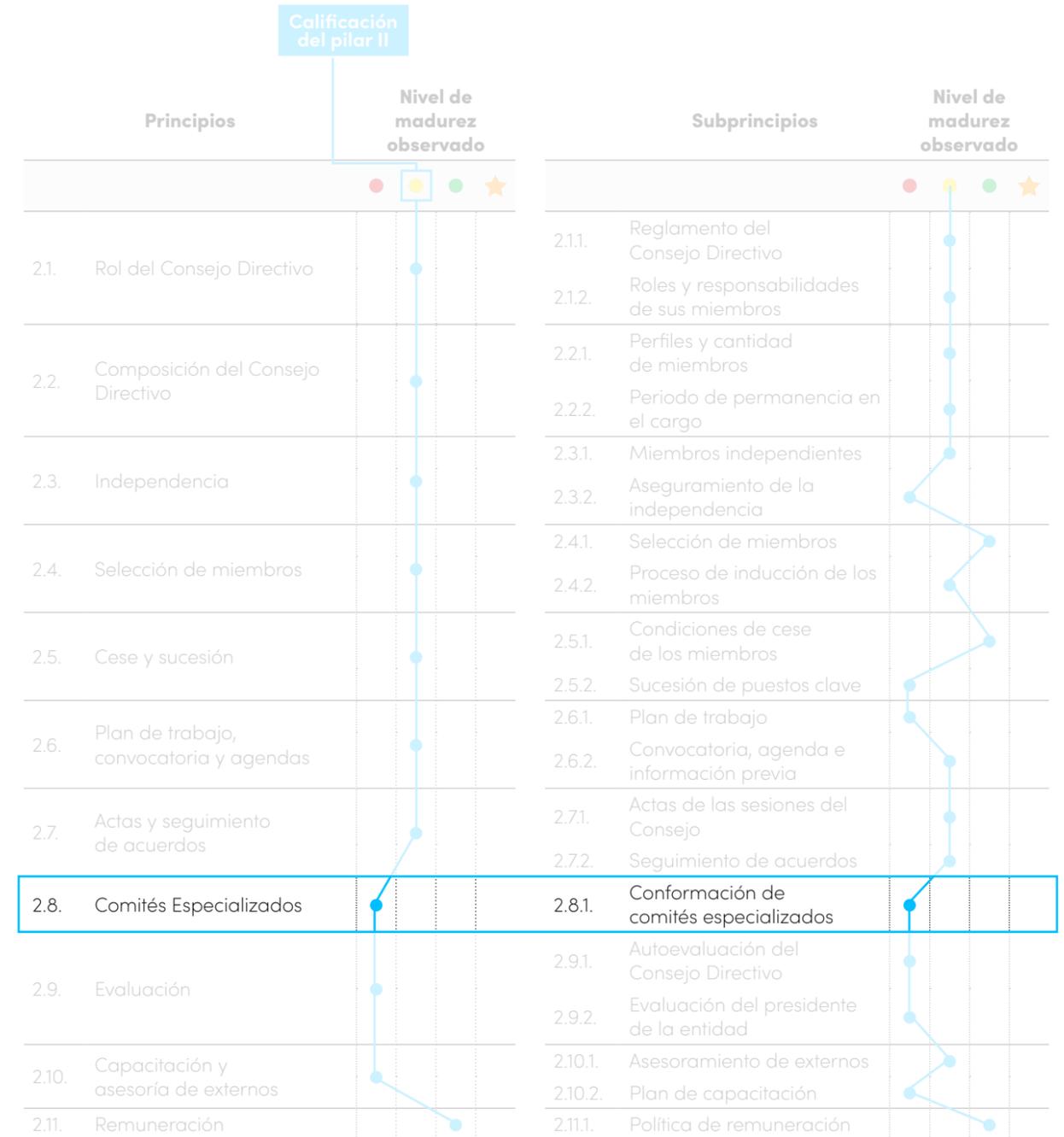
Si No

Situación observada

No hemos observado que en el reglamento del Consejo Directivo se hayan formalizado los lineamientos para realizar el seguimiento de acuerdos.



Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico





2.8. Comités especializados

2.8.1. Conformación de comités



Atributos evaluados

- El Consejo Directivo debe ocuparse de diversos temas de distintas naturalezas y complejidades, por ello, la diversidad de miembros en su composición. Sin embargo, no es eficiente que todos los miembros destinen el mismo tiempo a la atención de determinados temas, debido a que no todos cuentan con las mismas habilidades.



De acuerdo con lo previamente desarrollado y con la finalidad de velar por la efectividad de sus dinámicas, es una buena práctica de gobierno corporativo que el Consejo Directivo conforme y delegue funciones a comités cuyo objetivo sea abordar algunos aspectos específicos y sumamente técnicos, que no son de dominio del pleno.

Se presentan algunos de los comités que típicamente suele conformar el Consejo Directivo: Comité de Auditoría, responsable de supervisar los procesos contables y de presentación de información financiera de la empresa y sus estados financieros, así como el diseño y supervisión de la función de auditoría interna; Comité de Riesgos, encargado de analizar las amenazas internas y externas que enfrenta la entidad y, con base en ello, asesorar al presidente de la entidad en el diseño de las estrategias de mitigación de riesgos; Comité de Remuneraciones y Sucesión, que se ocupa de asesorar en materia de nombramientos y remuneraciones de los miembros de la Alta Gerencia y el Consejo Directivo, además del desarrollo de lineamientos para el manejo estratégico del talento humano, en términos de compensación y desarrollo; Comité de Gobierno Corporativo, responsable de velar por el fortalecimiento de las prácticas de gobierno corporativo de la entidad.

Para regular la operatividad de los comités, se recomienda elaborar documentos que fijen las directrices sobre los siguientes asuntos: objetivos y obligaciones, roles y responsabilidades de los miembros, y composición y vigencia del comité.

Las prácticas previamente citadas pueden incluirse en el reglamento del Consejo o, en su defecto, en un documento formal análogo, definido por dicho órgano.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No



2.8. Comités especializados

2.8.1. Conformación de comités



Atributos evaluados

El Consejo Directivo debe ocuparse de diversos temas de distintas naturalezas y complejidades, por ello, la diversidad de miembros en su composición. Sin embargo, no es eficiente que todos los miembros destinen el mismo tiempo a la atención de determinados temas, debido a que no todos cuentan con las mismas habilidades.

De acuerdo con lo previamente desarrollado y con la finalidad de velar por la efectividad de sus dinámicas, es una buena práctica de gobierno corporativo que el Consejo Directivo conforme y delegue funciones a comités cuyo objetivo sea abordar algunos aspectos específicos y sumamente técnicos, que no son de dominio del pleno.

Se presentan algunos de los comités que típicamente suele conformar el Consejo Directivo: Comité de Auditoría, responsable de supervisar los procesos contables y de presentación de información financiera de la empresa y sus estados financieros, así como el diseño y supervisión de la función de auditoría interna; Comité de Riesgos, encargado de analizar las amenazas internas y externas que enfrenta la entidad y, con base en ello, asesorar al presidente de la entidad en el diseño de las estrategias de mitigación de riesgos; Comité de Remuneraciones y Sucesión, que se ocupa de asesorar en materia de nombramientos y remuneraciones de los miembros de la Alta Gerencia y el Consejo Directivo, además del desarrollo de lineamientos para el manejo estratégico del talento humano, en términos de compensación y desarrollo; Comité de Gobierno Corporativo, responsable de velar por el fortalecimiento de las prácticas de gobierno corporativo de la entidad.

Para regular la operatividad de los comités, se recomienda elaborar documentos que fijen las directrices sobre los siguientes asuntos: objetivos y obligaciones, roles y responsabilidades de los miembros, y composición y vigencia del comité.

Las prácticas previamente citadas pueden incluirse en el reglamento del Consejo o, en su defecto, en un documento formal análogo, definido por dicho órgano.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

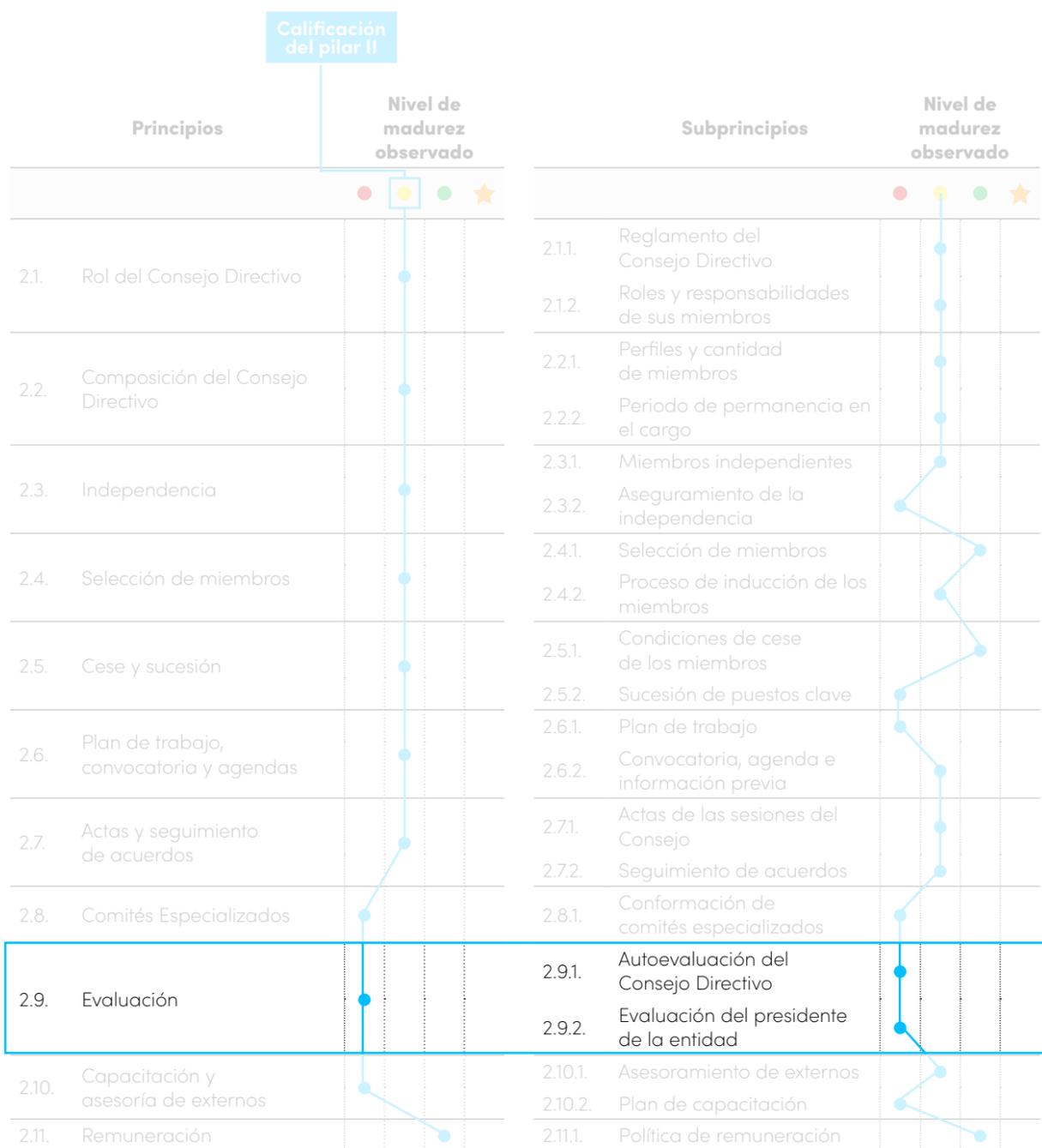
No

Situación observada

El Consejo Directivo, debido a la complejidad del encargo que le concierne atender, típicamente, suele conformar con sus miembros comités especializados, en los cuales se abordan aspectos que no son del dominio del pleno. Sin embargo, no se ha observado que la ANI cuente con este tipo de comités; la problemática de los Consejos de Asesores será abordada en la sección de «Asesoría de externos».

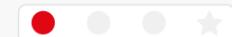


Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico



2.9. Evaluación

2.9.1. Autoevaluación del Consejo Directivo



Atributos evaluados

Con el propósito de que el Consejo Directivo sea diligente identificando oportunamente las brechas de desempeño que tiene, es una buena práctica que el Consejo y sus comités realicen, como mínimo una vez al año, un proceso formal de autoevaluación de su efectividad.



Las buenas prácticas de gobierno corporativo recomiendan propiciar la evaluación del Consejo como órgano colegiado, es decir, como un colectivo. En función de sus necesidades, el Consejo, preferiblemente una vez realizada una evaluación colectiva, puede optar por adelantar una de pares e individual. La de pares comprende la autoevaluación de cada miembro y la valoración de sus pares como conjunto, esto con el fin de comparar lo que percibe cada miembro de sí mismo y lo que perciben sus pares. Finalmente, para casos específicos, se podrá optar por una evaluación individual, que busca que los miembros califiquen a uno de sus pares en particular.

El proceso de autoevaluación, generalmente, es encabezado por el presidente de la entidad; sin embargo, de estimarlo necesario, se podrá realizar con el asesoramiento de un ente externo e independiente. Los resultados de la autoevaluación deben servir como insumo para que se definan acciones concretas de mejora, de las cuales posteriormente se deberá medir su efectividad.

Con la finalidad de no condicionar la evaluación realizada por los miembros, se debe garantizar en todo momento la confidencialidad de la información.

Los lineamientos que soportan el desarrollo de este proceso deben encontrarse formalizados en el reglamento del Consejo o documento análogo.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No



2.9. Evaluación

2.9.1. Autoevaluación del Consejo Directivo



Atributos evaluados

- Con el propósito de que el Consejo Directivo sea diligente identificando oportunamente las brechas de desempeño que tiene, es una buena práctica que el Consejo y sus comités realicen, como mínimo una vez al año, un proceso formal de autoevaluación de su efectividad.

Las buenas prácticas de gobierno corporativo recomiendan propiciar la evaluación del Consejo como órgano colegiado, es decir, como un colectivo. En función de sus necesidades, el Consejo, preferiblemente una vez realizada una evaluación colectiva, puede optar por adelantar una de pares e individual. La de pares comprende la autoevaluación de cada miembro y la valoración de sus pares como conjunto, esto con el fin de comparar lo que percibe cada miembro de sí mismo y lo que perciben sus pares. Finalmente, para casos específicos, se podrá optar por una evaluación individual, que busca que los miembros califiquen a uno de sus pares en particular.

El proceso de autoevaluación, generalmente, es encabezado por el presidente de la entidad; sin embargo, de estimarlo necesario, se podrá realizar con el asesoramiento de un ente externo e independiente. Los resultados de la autoevaluación deben servir como insumo para que se definan acciones concretas de mejora, de las cuales posteriormente se deberá medir su efectividad.

Con la finalidad de no condicionar la evaluación realizada por los miembros, se debe garantizar en todo momento la confidencialidad de la información.

Los lineamientos que soportan el desarrollo de este proceso deben encontrarse formalizados en el reglamento del Consejo o documento análogo.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

No se ha observado que el Consejo Directivo haya desarrollado un proceso formal de autoevaluación como resultado de la lectura de actas de los periodos 2019 y 2020 ni de las entrevistas con altos funcionarios de la ANI.



2.9. Evaluación

2.9.2. Evaluación del presidente de la entidad



Atributos evaluados

- Con el propósito de contribuir a que el presidente de la entidad cumpla adecuadamente con el encargo que le fue conferido, es una buena práctica de gobierno corporativo que el Consejo Directivo defina un proceso de evaluación que se desarrolle tomando como referencia las metodologías comúnmente aceptadas para este fin. Estas dinámicas se sugiere estén formalizadas en un procedimiento interno o documento que el Consejo estime más conveniente.

Así mismo, con el objetivo de promover la efectividad de este proceso, el Consejo debe definir y asegurarse de comunicar oportunamente al presidente de la entidad los objetivos esperados de su gestión y los criterios con los que adelantará la evaluación, la cual debe ser realizada, siguiendo esta metodología, por el pleno del Consejo. Una vez obtenidos los resultados, se sugiere que la retroalimentación sea brindada por el presidente del Consejo. Esta debe servir para construir un plan de acción orientado a mejorar el rendimiento del evaluado.

Se recomienda que esta actividad se realice formalmente como mínimo una vez al año. Sin embargo, el Consejo debe advertir que el presidente de la entidad no está obteniendo los resultados esperados y/o sus conductas no se encuentran alineadas con los estándares definidos, y debe ser diligente en comunicarle esta situación oportunamente, a fin de que tome las acciones correctivas del caso.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No





2.9. Evaluación

2.9.2. Evaluación del presidente de la entidad



Atributos evaluados

Con el propósito de contribuir a que el presidente de la entidad cumpla adecuadamente con el encargo que le fue conferido, es una buena práctica de gobierno corporativo que el Consejo Directivo defina un proceso de evaluación que se desarrolle tomando como referencia las metodologías comúnmente aceptadas para este fin. Estas dinámicas se sugiere estén formalizadas en un procedimiento interno o documento que el Consejo estime más conveniente.

Así mismo, con el objetivo de promover la efectividad de este proceso, el Consejo debe definir y asegurarse de comunicar oportunamente al presidente de la entidad los objetivos esperados de su gestión y los criterios con los que adelantará la evaluación, la cual debe ser realizada, siguiendo esta metodología, por el pleno del Consejo. Una vez obtenidos los resultados, se sugiere que la retroalimentación sea brindada por el presidente del Consejo. Esta debe servir para construir un plan de acción orientado a mejorar el rendimiento del evaluado.

Se recomienda que esta actividad se realice formalmente como mínimo una vez al año. Sin embargo, el Consejo debe advertir que el presidente de la entidad no está obteniendo los resultados esperados y/o sus conductas no se encuentran alineadas con los estándares definidos, y debe ser diligente en comunicarle esta situación oportunamente, a fin de que tome las acciones correctivas del caso.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?

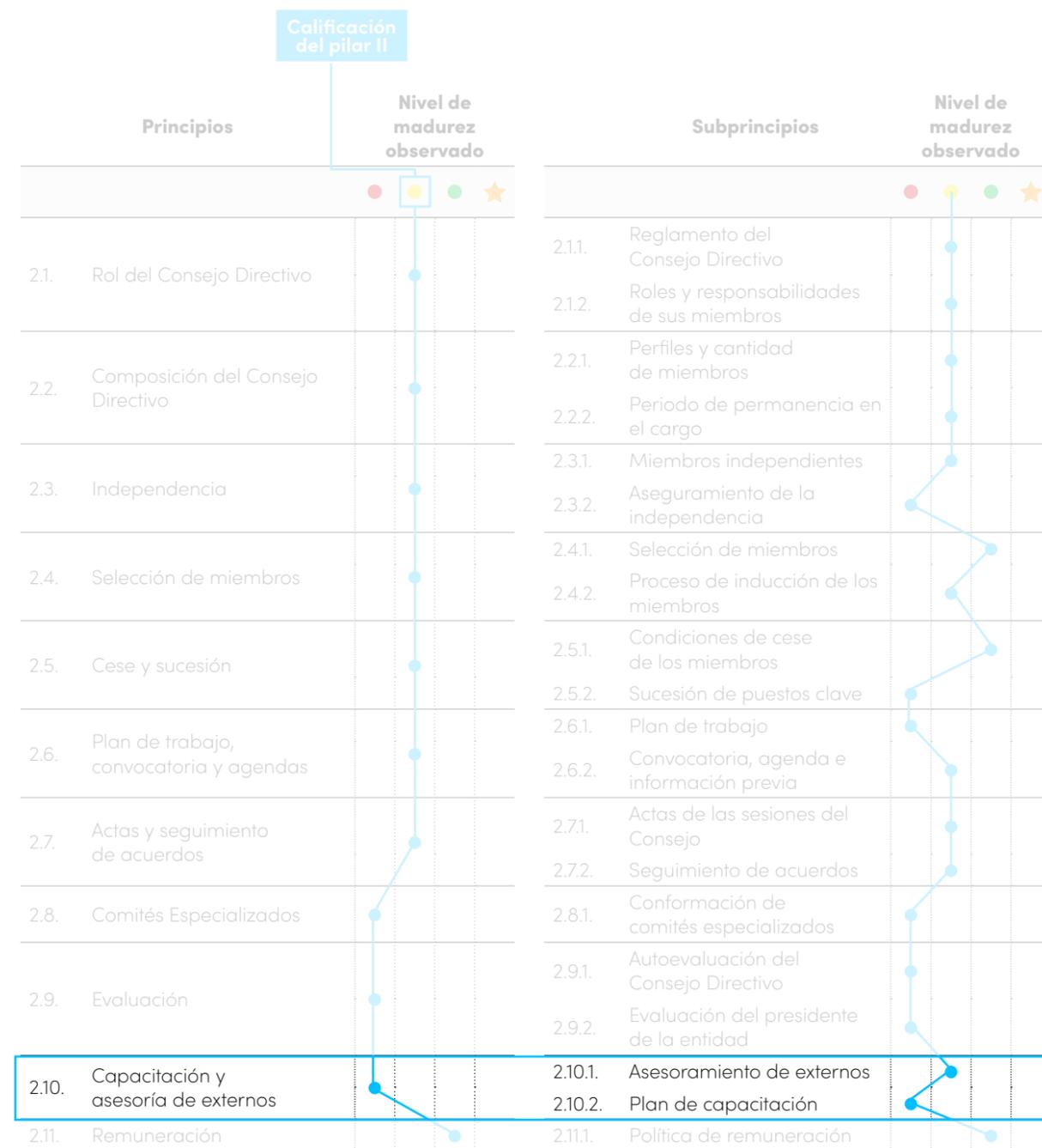
Si No

Situación observada

El Consejo Directivo no ha desarrollado un proceso formal de evaluación del desempeño del presidente de la entidad, de acuerdo con la lectura de actas de los periodos 2019 y 2020, y de las entrevistas con altos funcionarios de la ANI.



Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico





2.10. Capacitación y asesoramiento de externos

2.10.1. Asesoramiento de externos

Atributos evaluados

- El Consejo Directivo está integrado por profesionales competentes y de perfiles variados. Esos perfiles son complementarios y su combinación no es resultado del azar, sino de un ejercicio de planificación para permitirle a dicho órgano de gobierno la capacidad de dar una atención a su encargo.

Sin embargo, lo usual es que pronto encuentre áreas específicas y altamente especializadas que debe atender, sobre las cuales no cuenta con las competencias idóneas. Ante ese tipo de situaciones, la práctica más diligente y recomendable es que el Consejo se asesore por expertos. Por el rol de supervisión que este ejerce sobre la Gerencia, puede resultar recomendable que dichos expertos sean externos a la organización, para tener un juicio objetivo y procurarle al Consejo las herramientas necesarias para adoptar las mejores decisiones. No asesorarse por algún externo puede indicar una limitada capacidad autocrítica del Consejo, fundamental para identificar sus propios vacíos y alertar la necesidad de llenarlos en beneficio de la entidad. Por esa razón, es recomendable que los Consejos Directivos establezcan procedimientos que les permitan contratar a expertos para atender ese tipo de situaciones, y dispongan de presupuestos razonables para ello.

- Existen requerimientos legales para entidades públicas que disponen de la creación de comités consultivos del Consejo, órganos que tienen el propósito de ofrecer asesoría sobre asuntos definidos. En estos casos, el principio de responsabilidad prevalece, pues el encargo del Consejo es indelegable. Eso significa que la posición de los comités consultivos no es vinculante y el Consejo asume responsabilidad sobre la suficiencia de la consulta recibida, para los fines que este disponga.
- Al tratarse de entidades públicas, el encargo de dichos comités debe garantizar un óptimo desempeño en beneficio de la sociedad, que es el stakeholder más importante. Por tal razón, dichas normas deben, además, ser claras, objetivas, transparentes, y ser sometidas a revisiones periódicas.
- Las dinámicas de estos comités deben estar prescritas a través de reglamentos que definan la realización de la supervisión de su gestión y la evaluación de su desempeño. Es una práctica usual que el Consejo delegue a uno de sus miembros o a un comité especializado la supervisión de un comité consultivo. Cuando eso ocurre, lo recomendable es que dicha labor recaiga sobre los miembros independientes del Consejo, y que el encargo de la supervisión y evaluación sea formal, verificable y transparente.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No



2.10. Capacitación y asesoramiento de externos

2.10.1. Asesoramiento de externos

Atributos evaluados

El Consejo Directivo está integrado por profesionales competentes y de perfiles variados. Esos perfiles son complementarios y su combinación no es resultado del azar, sino de un ejercicio de planificación para permitirle a dicho órgano de gobierno la capacidad de dar una atención a su encargo.

Sin embargo, lo usual es que pronto encuentre áreas específicas y altamente especializadas que debe atender, sobre las cuales no cuenta con las competencias idóneas. Ante ese tipo de situaciones, la práctica más diligente y recomendable es que el Consejo se asesore por expertos. Por el rol de supervisión que este ejerce sobre la Gerencia, puede resultar recomendable que dichos expertos sean externos a la organización, para tener un juicio objetivo y procurarle al Consejo las herramientas necesarias para adoptar las mejores decisiones. No asesorarse por algún externo puede indicar una limitada capacidad autocrítica del Consejo, fundamental para identificar sus propios vacíos y alertar la necesidad de llenarlos en beneficio de la entidad. Por esa razón, es recomendable que los Consejos Directivos establezcan procedimientos que les permitan contratar a expertos para atender ese tipo de situaciones, y dispongan de presupuestos razonables para ello.

¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

El Consejo Directivo no cuenta con mecanismos que le faciliten la contratación de expertos externos como, por ejemplo, procedimientos de contratación, presupuesto asignado o planeación estratégica, entre otros.

Gestión de APP

En la reglamentación del Consejo Directivo, se incorporaron dos miembros independientes que, a su vez, presiden dos comités asesores en materia de estructuración y gestión contractual de los proyectos de concesión. Sin embargo, estos aspectos formales no se ejecutan en la actualidad.

Atributos evaluados

Existen requerimientos legales para entidades públicas que disponen de la creación de comités consultivos del Consejo, órganos que tienen el propósito de ofrecer asesoría sobre asuntos definidos. En estos casos, el principio de responsabilidad prevalece, pues el encargo del Consejo es indelegable. Eso significa que la posición de los comités consultivos no es vinculante y el Consejo asume responsabilidad sobre la suficiencia de la consulta recibida, para los fines que este disponga.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Se ha definido en la estructura de gobierno de la ANI que el Consejo Directivo cuente con Consejos de Asesores que le brinden asesoría para abordar aspectos técnicos de su encargo misional. Para este fin, se han definido normas claras para su conformación y operación.

Sin embargo, se observa que la ANI ha tenido dificultades en la conformación de estos Consejos, lo cual es un indicativo suficiente para alertar sobre la necesidad de revisar estos lineamientos; a la fecha de nuestra asistencia, ninguno de los dos Consejos se encuentra activo.

Atributos evaluados

Las dinámicas de estos comités deben estar prescritas a través de reglamentos que definan la realización de la supervisión de su gestión y la evaluación de su desempeño. Es una práctica usual que el Consejo delegue a uno de sus miembros o a un comité especializado la supervisión de un comité consultivo. Cuando eso ocurre, lo recomendable es que dicha labor recaiga sobre los miembros independientes del Consejo, y que el encargo de la supervisión y evaluación sea formal, verificable y transparente.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Las dinámicas relativas al funcionamiento de estos Consejos de Asesores se encuentran formalizadas en sus reglamentos. Tales documentos prescriben sus funciones, las inhabilidades e incompatibilidades de sus miembros, la gestión de actas, la gestión de convocatorias, la toma de decisiones y las funciones del secretario técnico.

Atributos evaluados

Al tratarse de entidades públicas, el encargo de dichos comités debe garantizar un óptimo desempeño en beneficio de la sociedad, que es el stakeholder más importante. Por tal razón, dichas normas deben, además, ser claras, objetivas, transparentes, y ser sometidas a revisiones periódicas.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

No se ha evidenciado que exista una norma que defina que los lineamientos que regulan la conformación de los Consejos de Asesores se deban someter a revisión periódica del Consejo Directivo. Si esta actividad se hubiera realizado, probablemente, ya se habrían advertido y abordado las dificultades que se presentan para la conformación de los Consejos; sin embargo, el hecho de que estemos ejecutando este diagnóstico es un indicativo suficiente de que la ANI se ha planteado la necesidad de revisar la idoneidad de estos lineamientos.





2.10. Capacitación y asesoramiento de externos

2.10.2. Plan de capacitación



Atributos evaluados

- El Consejo Directivo cuenta con una amplia diversidad de perfiles que sustentan la efectividad de sus dinámicas. Sin embargo, inevitablemente, existirán aspectos que se encontrarán fuera de su adecuado dominio. Por este motivo, el Consejo debe ser diligente identificando y gestionando aquellos temas que necesariamente debe atender, pero para los cuales no existe la variedad de perfiles necesaria.



El Consejo destina un espacio específico durante sus sesiones para identificar las necesidades de capacitación y, producto de esta actividad, elabora un plan de formación que debe ser aprobado por el pleno. Esta debe ser una herramienta viva, es decir, se debe nutrir continuamente de las necesidades que el Consejo detecte durante el ejercicio de sus funciones.

Debido a que el desarrollo de los aspectos previamente mencionados supone la asignación de un presupuesto específico, el Consejo Directivo debe procurar compartir esta información de manera pública, por el medio que se considere más adecuado.

Se recomienda que las dinámicas previamente desarrolladas se encuentren formalizadas en el reglamento del Consejo Directivo y/o documento análogo que considere este órgano de gobierno como el más pertinente.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No



2.10. Capacitación y asesoramiento de externos

2.10.1. Asesoramiento de externos



Atributos evaluados

El Consejo Directivo cuenta con una amplia diversidad de perfiles que sustentan la efectividad de sus dinámicas. Sin embargo, inevitablemente, existirán aspectos que se encontrarán fuera de su adecuado dominio. Por este motivo, el Consejo debe ser diligente identificando y gestionando aquellos temas que necesariamente debe atender, pero para los cuales no existe la variedad de perfiles necesaria.

El Consejo destina un espacio específico durante sus sesiones para identificar las necesidades de capacitación y, producto de esta actividad, elabora un plan de formación que debe ser aprobado por el pleno. Esta debe ser una herramienta viva, es decir, se debe nutrir continuamente de las necesidades que el Consejo detecte durante el ejercicio de sus funciones.

Debido a que el desarrollo de los aspectos previamente mencionados supone la asignación de un presupuesto específico, el Consejo Directivo debe procurar compartir esta información de manera pública, por el medio que se considere más adecuado.

Se recomienda que las dinámicas previamente desarrolladas se encuentren formalizadas en el reglamento del Consejo Directivo y/o documento análogo que considere este órgano de gobierno como el más pertinente.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

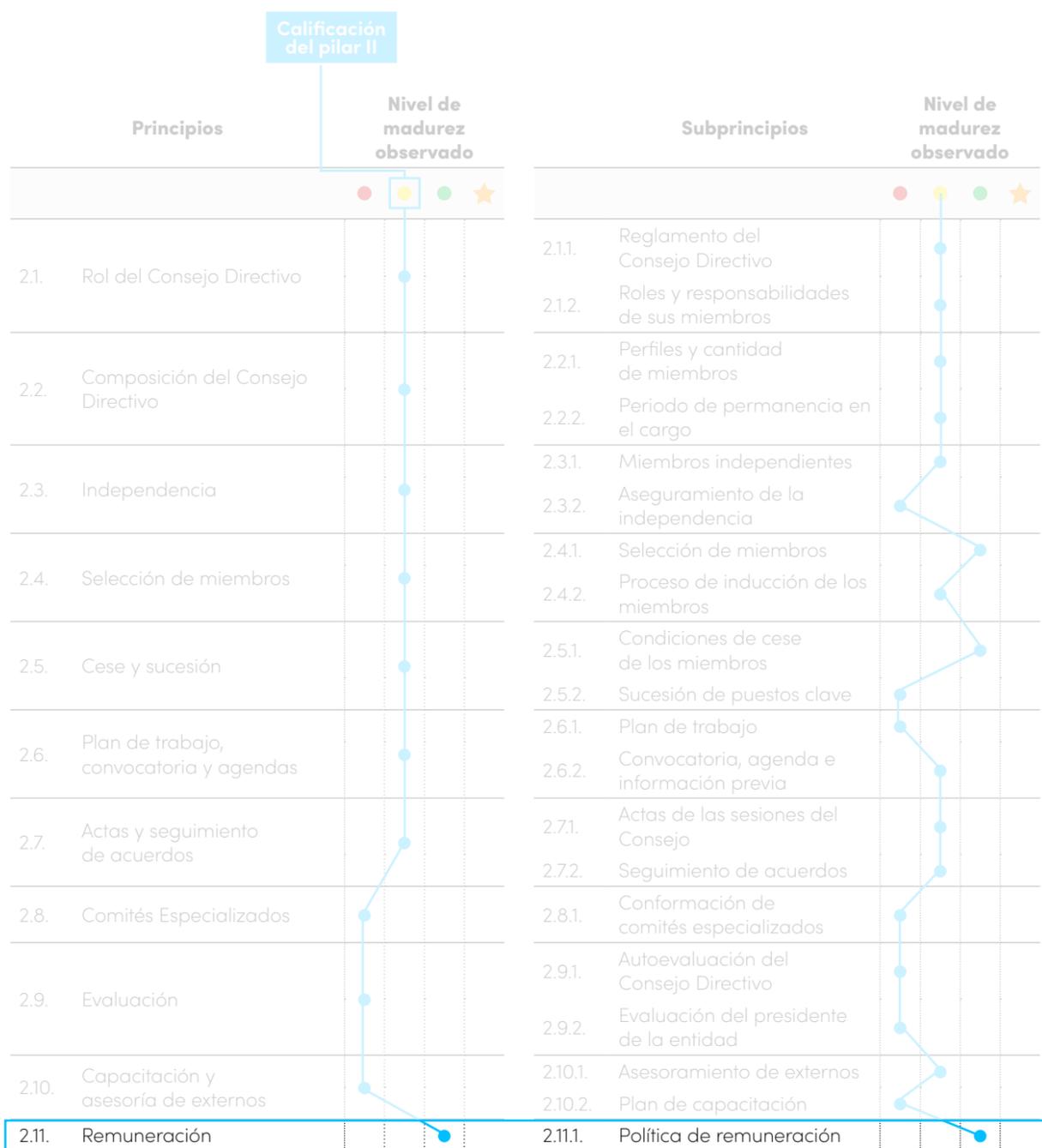
No

Situación observada

Ni las actas del periodo 2019-2020 ni la información recogida en las entrevistas con altos funcionarios de la ANI evidencian que el Consejo Directivo haya elaborado formalmente un plan de capacitaciones para sus miembros.



Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico



2.11. Remuneración

2.11.1. Política de remuneración

Atributos evaluados

- Generalmente, las remuneraciones percibidas por los miembros de los Consejos Directivos tienen un alto componente variable que, usualmente, se encuentra supeditado a la obtención de resultados a corto plazo. Esta situación podría condicionar la capacidad de los miembros de velar por la sostenibilidad de la entidad, es decir, por las medidas que más la beneficien a mediano y largo plazo.

Por lo previamente desarrollado, es una buena práctica promover la asignación de remuneraciones fijas para los consejeros; de contar con un componente variable, se sugiere que este se encuentre en una menor proporción que el monto fijo de la remuneración.

- Para la elaboración de la política de remuneración, se debe tomar como línea base la legislación nacional y tener en consideración las remuneraciones promedio del mercado, con la finalidad de atraer a consejeros independientes adecuadamente calificados.

- Las dinámicas explicadas deben estar formalizadas en el reglamento del Consejo o documento de la misma naturaleza que se considere más conteniente, el cual, con el fin de hacer transparente la gestión ante los ciudadanos, se recomienda que sea de conocimiento público.

¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No



2.11. Remuneración

2.11.1. Política de remuneración



Atributos evaluados

Generalmente, las remuneraciones percibidas por los miembros de los Consejos Directivos tienen un alto componente variable que, usualmente, se encuentra supeditado a la obtención de resultados a corto plazo. Esta situación podría condicionar la capacidad de los miembros de velar por la sostenibilidad de la entidad, es decir, por las medidas que más la beneficien a mediano y largo plazo.

Por lo previamente desarrollado, es una buena práctica promover la asignación de remuneraciones fijas para los consejeros; de contar con un componente variable, se sugiere que este se encuentre en una menor proporción que el monto fijo de la remuneración.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Se ha definido que la remuneración de los miembros del Consejo Directivo se dé en función de su participación en las sesiones; es decir, se realizará un pago por dietas. Dicho pago equivale a dos remuneraciones mínimas por cada sesión. Cuando se lleven a cabo sesiones no presenciales, la remuneración se reducirá a la mitad. Asimismo, se debe tomar en consideración que los miembros de los Consejos no podrán recibir remuneración por más de dos Consejos de los que formen parte, en virtud del mandato legal o por delegación.

Atributos evaluados

Para la elaboración de la política de remuneración, se debe tomar como línea base la legislación nacional y tener en consideración las remuneraciones promedio del mercado, con la finalidad de atraer a consejeros independientes adecuadamente calificados.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Actualmente, según lo establece la legislación nacional, la remuneración de todos los miembros del Consejo es exactamente la misma; es decir, los miembros independientes del Consejo, los de los Consejos Asesores y todos los demás tienen la misma remuneración.

No se ha observado que la ANI haya realizado un ejercicio de revisión de las remuneraciones de los miembros independientes ni de aquellos de los Consejos de Asesores. Este ejercicio es de especial relevancia debido a las dificultades con las que cuenta la ANI para cubrir estas vacantes, considerando los requisitos específicos para el cumplimiento de los perfiles.

Atributos evaluados

Las dinámicas explicadas deben estar formalizadas en el reglamento del Consejo o documento de la misma naturaleza que se considere más conteniente, el cual, con el fin de hacer transparente la gestión ante los ciudadanos, se recomienda que sea de conocimiento público.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Las definiciones ofrecidas respecto a las remuneraciones de los miembros del Consejo Directivo y Consejo de Asesores se encuentran normadas por el Decreto n.º 1104 de 2012 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.



Pilar III: Supervisión de la gestión de riesgos

En esta sección agrupa los principios relacionados con la identificación, gestión y control de riesgos, así como lo referente a integridad y cumplimiento normativo.



Resumen ejecutivo



1. Evaluación del pilar

- ★ Nivel 4: Excede los estándares
- Nivel 3: Se aplica totalmente
- Nivel 2: Se aplica parcial o informalmente
- Nivel 1: No se aplica



2. Benchmarking basado en información pública

	GEB	FDN	Infraestructura Canadá	ProInversión
Cumple	●	●	●	●
Parcialmente	●	●	●	●
No cumple	●	●	●	●



3. Marcos de referencia que citan el pilar

- OCDE (2016), Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas. Edición 2015, Editions OECD, Paris.
- Corporate governance in central government departments: Code of good practice. Edition 2017. HM Treasury.



4. Entrevistas realizadas

- Fernando Ramírez Laguado
Vicepresidente jurídico
- Luis Eduardo Gutiérrez Díaz
Vicepresidente Gestión Contractual
- Carlos Alberto García Montes
Vicepresidente ejecutivo
- Diana Cecilia Cardona Restrepo
Vicepresidente de Estructuración
- Diego Alejandro Morales Silva
Vicepresidente de Planeación, Riesgos y Entorno
- Isabel Cristina Agudelo Peña
Gerente de Planeación, Riesgos y Entorno
- Mónica Patricia Franco Toro
Líder de Servicio al Ciudadano
- Gloria Margoth Cabrera
Jefe Oficina Control Interno
- Luz Ángela Rodríguez
Jefe Control Interno Disciplinario



5. Documentación revisada

- Informes auditoría Contraloría General de la República
- Caracterización del Proceso de Evaluación y Control Institucional
- Auditorías internas 2020
- Seguimiento de informes normativos
- Plan de mejoramiento institucional
- Plan de mejoramiento de procesos
- Mapas de riesgos
- Decreto 648 de 2017
- Metodología de valoración de obligaciones contingentes
- Decreto 1499 de 2017
- Resolución 739 CICC
- Resolución 1478 de 2019 Estatuto de Auditoría
- Riesgos y medidas anticorrupción
- Riesgos institucionales y por procesos
- Código de Integridad
- Manual de relacionamiento
- Informes atención al ciudadano
- Página web de la entidad (atención al ciudadano)
- Plan estratégico institucional



6. Situación observada

Se puede apreciar un gran esfuerzo orientado a gestionar riesgos, que se traduce en diversas iniciativas lideradas y supervisadas por los vicepresidentes y el presidente. En la ANI, se ha conformado un Comité Ejecutivo que sesiona semanalmente, en el cual se atienden temas relacionados con los riesgos y los controles definidos.

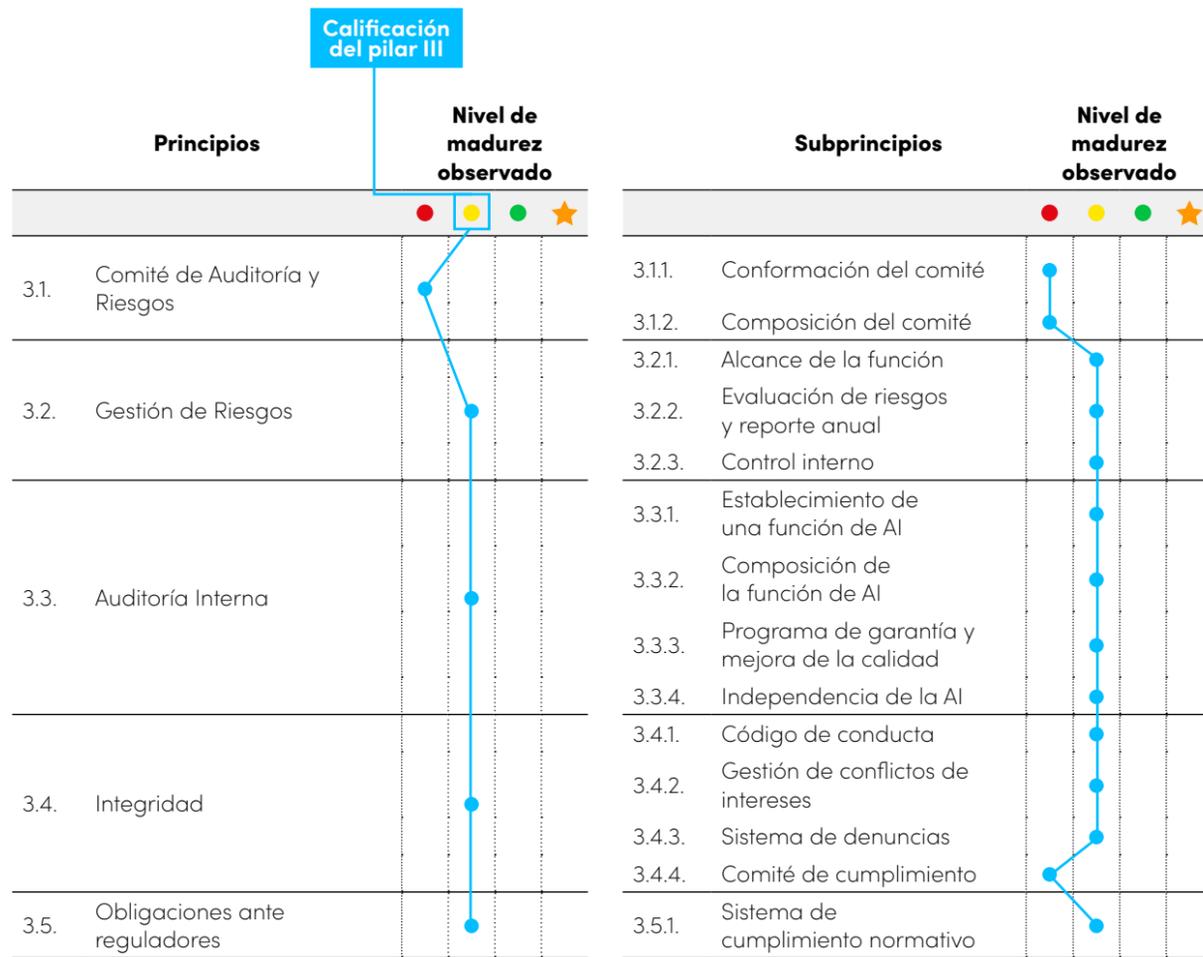
Sin embargo, también se observa que estas iniciativas no están articuladas con el Consejo Directivo. La gestión de riesgos de la ANI se enfoca principalmente en el riesgo operativo y el control interno; pero, al no ser supervisada por el Consejo, no se basa en los objetivos y estrategias aprobadas por dicho órgano, ni toma en cuenta su definición

de apetito. Esta situación puede exponer a la ANI a perder foco sobre otros riesgos relevantes y a que sus esfuerzos se tornen ineficientes o, peor aún, inconsistentes.

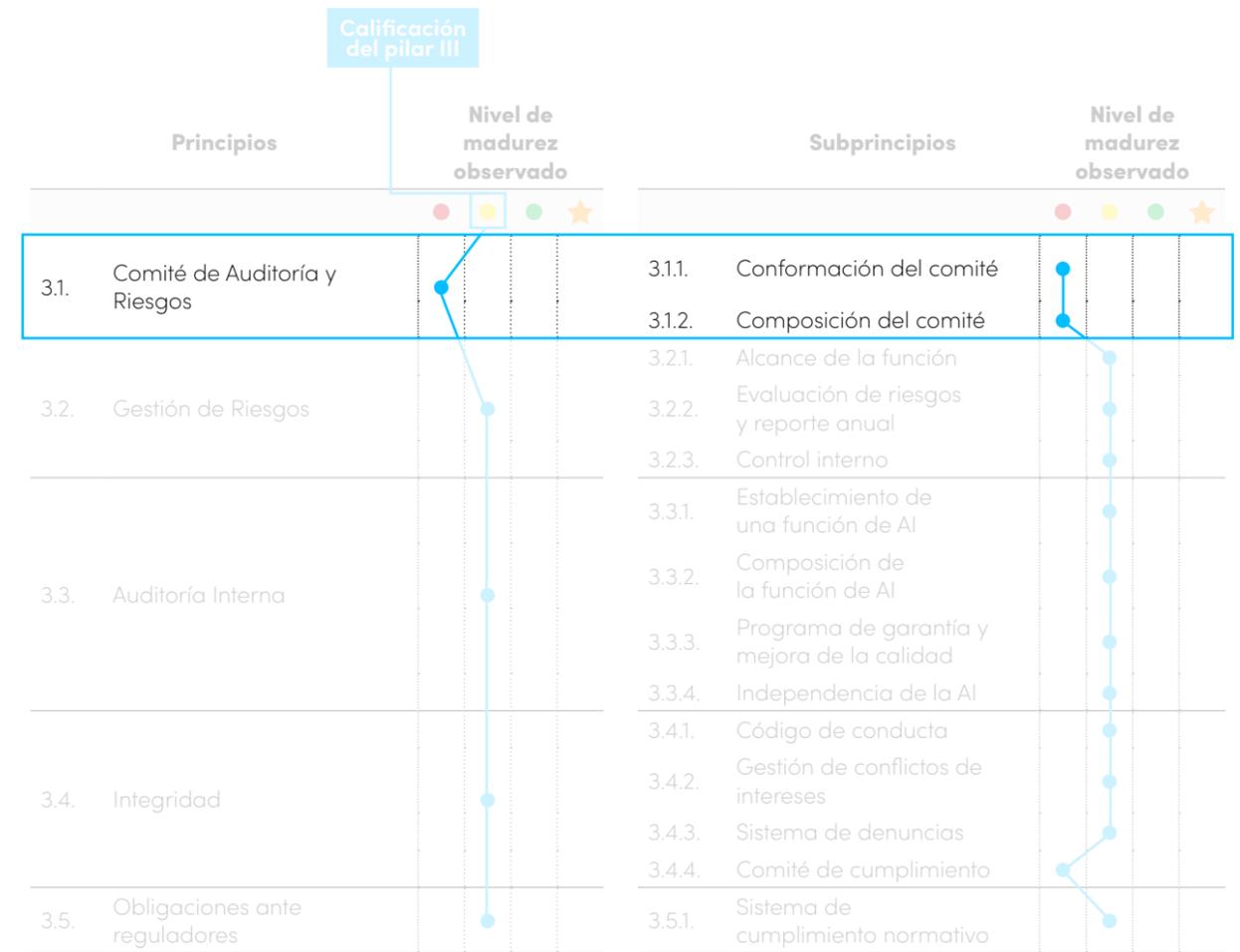
Por otro lado, con relación a los riesgos de proyectos, estos se gestionan a nivel contractual y con base en la experiencia. Si bien esto es positivo, el alto impacto potencial de los riesgos que gestiona y la carencia de supervisión del Consejo exponen a la agencia a que sus estrategias de mitigación (p. ej., transferir riesgos al concesionario) no hayan sido sometidas al rigor de una revisión independiente y, por consiguiente, no cuenten con el respaldo necesario para garantizar un adecuado nivel de mitigación.



Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico



Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico





3.1. Comité de Auditoría y Riesgos

3.1.1. Conformación del comité



Atributos evaluados

- Es una buena práctica de gobierno corporativo que el Consejo Directivo conforme y delegue funciones, mas no responsabilidades, a comités que tienen como objetivo abordar algunos aspectos específicos y sumamente técnicos, que no son de dominio del pleno. De manera ilustrativa, se presentan algunos de los comités que típicamente suele conformar el Consejo Directivo:



- Comité de Auditoría - Responsable de supervisar los procesos contables y de presentar información financiera de la empresa y sus estados financieros, así como del diseño y supervisión de la función de auditoría interna.
- Comité de Riesgos - Encargado de analizar las amenazas internas y externas que enfrenta la entidad. Con base en ello, asesora al presidente de la entidad en el diseño de las estrategias de mitigación de riesgos.
- Comité de Remuneraciones y Sucesión - Responsable de asesorar en materia de nombramientos y remuneraciones de los miembros de la Alta Gerencia y el Consejo Directivo, además del desarrollo de lineamientos para el manejo estratégico del talento humano, en términos de compensación y desarrollo.
- Comité de Gobierno Corporativo - Responsable de velar por el fortalecimiento de las prácticas de gobierno corporativo de la entidad.

Para regular la operatividad de los comités*, se recomienda que el Consejo establezca un reglamento para cada uno de ellos, documento que debe fijar las directrices sobre algunos de los siguientes asuntos: composición del comité y mecanismos de verificación de perfiles; Independencia, roles y responsabilidades del comité y sus miembros; plan de trabajo del comité; convocatoria; agenda e información para las sesiones; causales de cese de sus miembros; gestión de conflictos de intereses; dinámicas de las sesiones, quorums y toma de decisiones; gestión de actas y seguimiento de acuerdos; proceso de inducción de los miembros del comité, contratación de asesores externos; autoevaluación del comité.

Las prácticas citadas pueden incluirse en el reglamento del Consejo o, en su defecto, en un documento formal análogo, definido por dicho órgano.

* Las buenas prácticas de gobierno corporativo desarrolladas en este modelo para el Consejo Directivo como órgano colegiado son extrapolables a las dinámicas que deben seguir los comités especializados.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No ✓



3.1. Comité de Auditoría y Riesgos

3.1.1. Conformación del comité



Atributos evaluados

Es una buena práctica de gobierno corporativo que el Consejo Directivo conforme y delegue funciones, mas no responsabilidades, a comités que tienen como objetivo abordar algunos aspectos específicos y sumamente técnicos, que no son de dominio del pleno. De manera ilustrativa, se presentan algunos de los comités que típicamente suele conformar el Consejo Directivo:

- Comité de Auditoría - Responsable de supervisar los procesos contables y de presentar información financiera de la empresa y sus estados financieros, así como del diseño y supervisión de la función de auditoría interna.
- Comité de Riesgos - Encargado de analizar las amenazas internas y externas que enfrenta la entidad. Con base en ello, asesora al presidente de la entidad en el diseño de las estrategias de mitigación de riesgos.
- Comité de Remuneraciones y Sucesión - Responsable de asesorar en materia de nombramientos y remuneraciones de los miembros de la Alta Gerencia y el Consejo Directivo, además del desarrollo de lineamientos para el manejo estratégico del talento humano, en términos de compensación y desarrollo.
- Comité de Gobierno Corporativo - Responsable de velar por el fortalecimiento de las prácticas de gobierno corporativo de la entidad.

Para regular la operatividad de los comités*, se recomienda que el Consejo establezca un reglamento para cada uno de ellos, documento que debe fijar las directrices sobre algunos de los siguientes asuntos: composición del comité y mecanismos de verificación de perfiles; Independencia, roles y responsabilidades del

comité y sus miembros; plan de trabajo del comité; convocatoria; agenda e información para las sesiones; causales de cese de sus miembros; gestión de conflictos de intereses; dinámicas de las sesiones, quorums y toma de decisiones; gestión de actas y seguimiento de acuerdos; proceso de inducción de los miembros del comité, contratación de asesores externos; autoevaluación del comité.

Las prácticas citadas pueden incluirse en el reglamento del Consejo o, en su defecto, en un documento formal análogo, definido por dicho órgano.

* Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo desarrolladas en este modelo para el Consejo Directivo como órgano colegiado son extrapolables a las dinámicas que deben seguir los comités especializados.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No ✓

Situación observada

El Consejo Directivo de la ANI no ejerce supervisión sobre la gestión de riesgos ejecutada por la presidencia y las vicepresidencias. No realiza las funciones que típicamente se delegan a los Comités de Auditoría y Riesgos, ni tampoco los ha conformado.



3.1. Comité de Auditoría y Riesgos

3.1.2. Composición del comité



Atributos evaluados

- Con el propósito de atender apropiadamente su encargo, la composición del Comité de Auditoría y Riesgos sigue las siguientes reglas:



1. Debe estar compuesto exclusivamente por miembros del Consejo.

- Si bien este comité tiene plena autonomía para hacerse asesorar por externos, estos no deben ser considerados miembros del Comité y no pueden asumir la responsabilidad que sí asumen sus miembros al serlo también del Consejo.

- Por otro lado, aunque puede ocurrir que algunos ejecutivos de la empresa (p. ej., auditor interno) o incluso externos (como un socio de la firma auditora independiente) tengan una participación habitual en las sesiones del comité, estos no deben ser considerados miembros.

2. Debe estar compuesto por un mínimo de tres miembros, todos ellos independientes.

En caso de que el Consejo no incluya tal cantidad de independientes, al menos se debe garantizar que aquellos con los que cuenta integren este comité.

Esta situación implica que debe haber una definición de independencia y, además, mecanismos suficientes para garantizar una revisión periódica de que quienes lo integren cumplan con esta definición, y de que se han implementado herramientas para gestionar eficazmente los conflictos de intereses.

3. Debe estar presidido, idealmente, por un miembro independiente y distinto de quien ocupa el cargo de presidente del Consejo.

4. En su composición, debe haber un experto financiero.

Esto implica que exista una definición formal de experto financiero, aceptada por el Consejo, y que se apliquen medidas para garantizar que la persona reconocida como tal satisfaga dichos requerimientos.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No ✓



3.1. Comité de Auditoría y Riesgos

3.1.2. Composición del comité



Atributos evaluados

Con el propósito de atender apropiadamente su encargo, la composición del Comité de Auditoría y Riesgos sigue las siguientes reglas:

1. Debe estar compuesto exclusivamente por miembros del Consejo.

- Si bien este comité tiene plena autonomía para hacerse asesorar por externos, estos no deben ser considerados miembros del Comité y no pueden asumir la responsabilidad que sí asumen sus miembros al serlo también del Consejo.

- Por otro lado, aunque puede ocurrir que algunos ejecutivos de la empresa (p. ej., auditor interno) o incluso externos (como un socio de la firma auditora independiente) tengan una participación habitual en las sesiones del comité, estos no deben ser considerados miembros.

2. Debe estar compuesto por un mínimo de tres miembros, todos ellos independientes.

En caso de que el Consejo no incluya tal cantidad de independientes, al menos se debe garantizar que aquellos con los que cuenta integren este comité.

Esta situación implica que debe haber una definición de independencia y, además, mecanismos suficientes para garantizar una revisión periódica de que quienes lo integren cumplan con esta definición, y de que se han implementado herramientas para gestionar eficazmente los conflictos de intereses.

3. Debe estar presidido, idealmente, por un miembro independiente y distinto de quien ocupa el cargo de presidente del Consejo.

4. En su composición, debe haber un experto financiero.

Esto implica que exista una definición formal de experto financiero, aceptada por el Consejo, y que se apliquen medidas para garantizar que la persona reconocida como tal satisfaga dichos requerimientos.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No ✓

Situación observada

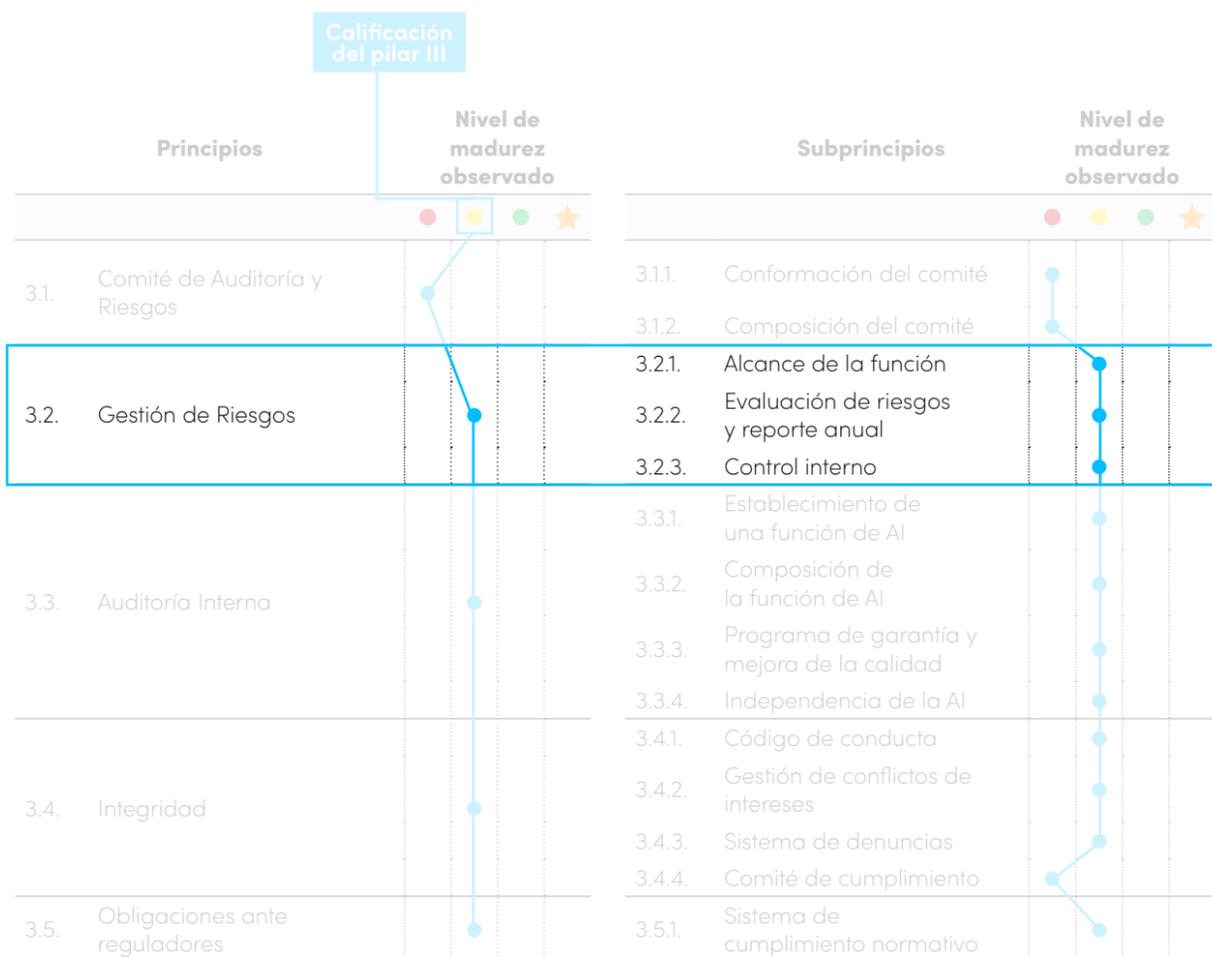
Tomando como base el resultado de la evaluación del subprincipio anterior, este no se cumple por el simple hecho de que el Consejo no ha conformado comités especializados, ni de riesgos ni de auditoría ni de ninguna otra índole.

Sin embargo, como resultado de un análisis más profundo, podemos alertar que la causa raíz de que el Consejo no pueda atender esta buena práctica está en dos consideraciones:

- La primera es que, en la actualidad, el foco central de su gestión no considera la supervisión de la gestión de riesgos. Por esa razón, no tiene la necesidad de ocuparse de este tema, ni tampoco de constituir un comité especializado, conformado por los miembros idóneos, al cual le encargue labores de supervisión de detalle para promover la especialización y eficiencia.
- La segunda es que este órgano de gobierno no cuenta con herramientas que garanticen que en su conformación contará con una confluencia idónea de perfiles que incluyan miembros independientes y especialistas financieros y de riesgos, a quienes pueda encargar la conformación de un comité especializado para abordar estos asuntos.



Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico



3.2. Gestión de riesgos

3.2.1. Alcance de la función



Atributos evaluados

- Con la finalidad de contribuir a la seguridad razonable que deben tener, tanto la Presidencia como el Consejo, de haber realizado con diligencia los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y estrategias definidas por el Consejo Directivo, es responsabilidad de la Gerencia contar con un programa integral de gestión de aquellos riesgos vinculados con no cumplimiento de los objetivos y estrategias, y es responsabilidad del Consejo ejercer supervisión efectiva sobre dicho programa.
- La gestión de riesgos, por lo general conocida como *Enterprise Risk Management* (ERM) o gestión de riesgos empresariales, es, por definición, consustancial a la estrategia, y por lo tanto debe nacer junto con ella, pues está orientada a su logro. Por esa razón, el responsable directo de esta iniciativa permanente es el presidente o CEO y el Consejo debe supervisarlos, ya sea de manera directa o a través de un comité especializado, como el de Auditoría y Riesgos.
- Los riesgos de los que se ocupa la función de ERM pueden ser categorizados de la forma que mejor convenga a la Gerencia para su adecuada gestión. Por lo general, se emplean categorías como financieros, operativos, estratégicos, de cumplimiento, etc. Es una práctica recomendada realizar la gestión de riesgos con apego a un marco de referencia generalmente considerado líder en el mundo (p. ej., COSO ERM 2017), el cual requiere ser adaptado a la realidad de la entidad, y dicha adaptación formalizada a través de una política aprobada por el Consejo.
- Algunos de los elementos básicos con los que debe contar un programa saludable de gestión de riesgos son:
 - Liderazgo efectivo y desde lo más alto. Esto es supervisión efectiva y frecuente del Consejo sobre la Presidencia.
 - Desarrollo de competencias y talento humano.
 - Cultura organizacional que privilegie la gestión de riesgos.
 - Definición formal de objetivos a todo nivel en la organización, consistente con la estrategia.
 - Definición formal de apetito de riesgo.
 - Identificación, evaluación y priorización de riesgos en función del apetito.
 - Esfuerzos de mitigación efectivos y eficientes, alineados con el apetito.
 - Evaluación de su efectividad.
 - Uso eficiente de la tecnología.
 - Mejora continua.
 - Comunicación y reportes.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No



3.2. Gestión de riesgos

3.2.1. Alcance de la función



Atributos evaluados

Con la finalidad de contribuir a la seguridad razonable que deben tener, tanto la Presidencia como el Consejo, de haber realizado con diligencia los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y estrategias definidas por el Consejo Directivo, es responsabilidad de la Gerencia contar con un programa integral de gestión de aquellos riesgos vinculados con no cumplimiento de los objetivos y estrategias, y es responsabilidad del Consejo ejercer supervisión efectiva sobre dicho programa.



Situación observada

La metodología de gestión de calidad documenta los procesos, concuerda con las recomendaciones MECI (Modelo Estándar de Control Interno) y se enmarca en el modelo de MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión) recomendado por el DAFP (Departamento Administrativo de la Función Pública), pero está alineada principalmente con riesgos operacionales (RO).

Respecto de la gestión de otros riesgos, en el Comité Institucional de Coordinación de Control se discute el mapa de riesgos institucionales. Trimestralmente, las matrices que contienen los riesgos identificados son actualizadas y revisadas por el vicepresidente respectivo, momento en el que se aprueba cada riesgo y se discute el control correspondiente.

Se reconoce que este es un ejercicio que se encuentra limitado a la documentación y ha perdido vigor en la medida en que se ejecuta solo de manera formal, pero aún falta interiorizar su importancia, alinearlos con la estrategia de la entidad, focalizar los riesgos relevantes y gestionarlos de manera íntegra, con el fin de generar una verdadera cultura de prevención y mitigación de riesgos, y no solo como la necesidad de dar cumplimiento a las exigencias regulatorias provenientes del DAFP, ya que dicha situación produce saturación en las entidades públicas.

Se menciona que ni las metodologías de gestión de los diferentes riesgos (estratégicos, operativos, de conducta o integridad, con terceras partes, etc.) ni los indicadores de los riesgos y controles se discuten en el seno del Consejo Directivo.

¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Gestión de APP

En los proyectos de concesión, se aprecian fortalezas en la gestión de los riesgos operativos, financieros, legales y contractuales. Sin embargo, no se observa una metodología para identificar nuevos riesgos ni para determinar de manera objetiva los que son inherentes y recaen sobre la ANI, así como tampoco se evidencia la existencia de mecanismos de gestión preventiva reputacional de aquellos a los que se exponen en el relacionamiento con terceras partes (en especial, con concesionarios y demás terceros involucrados en los proyectos de concesión).

Atributos evaluados

La gestión de riesgos, por lo general conocida como *Enterprise Risk Management* (ERM) o gestión de riesgos empresariales, es, por definición, consustancial a la estrategia, y por lo tanto debe nacer junto con ella, pues está orientada a su logro. Por esa razón, el responsable directo de esta iniciativa permanente es el presidente o CEO y el Consejo debe supervisarlos, ya sea de manera directa o a través de un comité especializado, como el de Auditoría y Riesgos.



Situación observada

Como se mencionaba, no hay una gestión de riesgos asociada con la estrategia de la entidad, respaldada en un ejercicio formal. Tampoco una clara identificación de los riesgos que potencialmente podrían poner en peligro el logro de los objetivos estratégicos.

Desde la Vicepresidencia de Gestión, Riesgos y Entorno, se ha fortalecido la identificación, actualización y documentación de los riesgos operacionales.

Sin embargo, se debe avanzar en la integración de otros riesgos que pueden afectar la reputación

y aumentar la exposición a litigios en la entidad, distinguiendo los inherentes al ejercicio ordinario de las funciones ejercidas por la ANI o por el relacionamiento con terceras partes. Esto significa identificar, gestionar e integrar riesgos de conducta o integridad, y aquellos de terceras partes.

Por otro lado, aunque la ANI cuenta con cuatro líneas de defensa, estas deben estar establecidas formalmente y describir con exactitud las responsabilidades que asumen todos los funcionarios de la entidad frente al desarrollo de las mismas, de manera tal que se garantice su funcionamiento efectivo.

¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Atributos evaluados

Los riesgos de los que se ocupa la función de ERM pueden ser categorizados de la forma que mejor convenga a la Gerencia para su adecuada gestión. Por lo general, se emplean categorías como financieros, operativos, estratégicos, de cumplimiento, etc. Es una práctica recomendada realizar la gestión de riesgos con apego a un marco de referencia generalmente considerado líder en el mundo (p. ej., COSO ERM 2017), el cual requiere ser adaptado a la realidad de la entidad, y dicha adaptación formalizada a través de una política aprobada por el Consejo.



Situación observada

Actualmente, la ANI cuenta con una metodología por medio de la cual gestiona los riesgos operacionales. Sin embargo, debe fortalecer unos lineamientos transversales que sean aplicables a la totalidad de los riesgos que se puedan identificar en la entidad y verificar que las metodologías empleadas contengan todos los elementos para que se haga una adecuada gestión y tratamiento según las tipologías existentes, entre otros, riesgos operativos, de cumplimiento regulatorio, de integridad o conducta de funcionarios, riesgos asociados al relacionamiento con terceras partes (proveedores, contratistas etc.), riesgos estratégicos.

Incluso resulta difícil distinguir entre:

a) La categoría de riesgos inherentes identificados en el ejercicio de las funciones diarias de la ANI abarca los riesgos de integridad o conducta de funcionarios, riesgos de privacidad, de seguridad de la información, informativos y

de ciberseguridad, continuidad del negocio (continuity of business) y el manejo de crisis, incluidos los conflictos de interés, entre otros.

b) La categoría de riesgos inherentes identificados en el relacionamiento con terceras partes, como corrupción local o transnacional, el ejercicio de prácticas prohibidas según el BID (ej., actos colusorios, de coerción, fraude, corrupción, obstrucción) conflictos de interés, la concentración de contrapartes, el riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, el riesgo de uso de estructuras societarias, la no identificación de beneficiarios finales y/o beneficiarios reales, entre otros.

Al dificultarse la gestión de monitoreo, se entorpece el seguimiento a los indicadores de gestión de riesgos. Por lo tanto, resulta difícil contar con una casuística propia de exposición a los principales riesgos y la construcción de un apetito de riesgo adecuado para la entidad.

¿Aplica este atributo
para gestión de APP?



Si

No ✓

Gestión de APP

En el manejo de proyectos de concesión, la gestión de los riesgos legales, contractuales, operativos y financieros se ejecuta de manera adecuada. Sin embargo, se considera que la integración de otros riesgos, como aquellos inherentes al relacionamiento con terceras partes (actores participantes en los proyectos de APP), podría fortalecer el programa de riesgos de las concesiones.

Igualmente, se requiere fortalecer la labor de monitoreo a través de una segunda línea de defensa que implemente indicadores, así como herramientas y metodologías de prevención y generación de alertas tempranas para mitigar exposición al riesgo y/o subsanar los ya materializados, incluso para asignar los riesgos de manera objetiva.



Atributos evaluados

Algunos de los elementos básicos con los que debe contar un programa saludable de gestión de riesgos son:

1. Liderazgo efectivo y desde lo más alto. Esto es supervisión efectiva y frecuente del Consejo sobre la Presidencia.
2. Desarrollo de competencias y talento humano.
2. Cultura organizacional que privilegie la gestión de riesgos.
3. Definición formal de objetivos a todo nivel en la organización, consistente con la estrategia.
4. Definición formal de apetito de riesgo.
5. Identificación, evaluación y priorización de riesgos en función del apetito.
6. Esfuerzos de mitigación efectivos y eficientes, alineados con el apetito.
7. Evaluación de su efectividad.
8. Uso eficiente de la tecnología.
9. Mejora continua.
10. Comunicación y reportes.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

A nivel institucional, hace falta tener una visión estratégica de los riesgos que haga conscientes al Consejo Directivo y a la Alta Gerencia de la necesidad de una supervisión integral de los principales, así como la generación de una cultura basada en la gestión de riesgos y el compromiso institucional con la prevención y mitigación de los mismos. Hace falta una caracterización que vaya más allá de lo operacional.

Con los concesionarios, se menciona que en materia de riesgo debe asignarse el control a quien mejor pueda manejarlo; sin embargo, la tercerización de un control no exime a la entidad de su responsabilidad de cara al impacto potencial.

Es necesario establecer una metodología de identificación de los riesgos potencialmente trasladables. En un momento dado, se les asignaron a las iniciativas privadas todos los riesgos, desconociendo la responsabilidad de la entidad.

Gestión de APP

Debe existir compromiso del Consejo Directivo en la gestión y monitoreo de los riesgos existentes en la estructuración de los proyectos y en la gestión precontractual, contractual y poscontractual, de manera tal que tanto la Alta Dirección como el Consejo Directivo y los Consejos Asesores se encuentren alineados en materia de gestión de riesgos de los proyectos de infraestructura.



3.2. Gestión de riesgos

3.2.2. Evaluación de riesgos y reporte anual



Atributos evaluados

- Con el objetivo de garantizar la oportuna identificación de riesgos críticos y su adecuado tratamiento, el Consejo Directivo impulsa la realización frecuente de ejercicios orientados a identificar nuevos riesgos y retar la evaluación de su criticidad y su priorización. Esto le permite alertar sobre posibles desviaciones y atenderlas apropiadamente.
- Por otra parte, en su informe anual, el Consejo reporta el trabajo realizado y presenta los riesgos emergentes y críticos, junto con una breve explicación de cómo se gestionan o mitigan.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No



3.2. Gestión de riesgos

3.2.2. Evaluación de riesgos y reporte anual



Atributos evaluados

Con la finalidad de contribuir a la seguridad razonable que deben tener, tanto la Presidencia como el Consejo, de haber realizado con diligencia los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y estrategias definidas por el Consejo Directivo, es responsabilidad de la Gerencia contar con un programa integral de gestión de aquellos riesgos vinculados con no cumplimiento de los objetivos y estrategias, y es responsabilidad del Consejo ejercer supervisión efectiva sobre dicho programa.



Situación observada

Si bien el riesgo residual de los institucionales se encuentra calificado, no se evidencia una priorización objetiva y estratégica de los riesgos críticos, ni el plan de acción aprobado por la Alta Dirección y el Consejo Directivo, para darles tratamiento en línea con la planeación estratégica.

Si bien se encuentran documentados el proceso de actualización de la matriz y el mapa de riesgos institucionales y se hace un ejercicio de revisión constante de los riesgos operacionales, este debe extenderse al resto de tipologías existentes para fortalecer su gestión integral.

Tales situaciones impiden a la entidad construir un apetito de riesgo basado en su propia casuística, y establecer su nivel particular de aceptación y tolerancia.

Adicionalmente, en el Consejo Directivo no se ejecutan ejercicios para la aprobación y supervisión de los riesgos críticos. El Consejo tampoco revisa la aprobación de las metodologías de calificación y tratamiento de los riesgos críticos, ni su alineación con la estrategia de la entidad, ni los requerimientos y necesidades de la gestión de los mismos (ej.: documentación, recurso humano y tecnológico adecuados).

¿Aplica este atributo
para gestión de APP?



Si

No

Gestión de APP

En materia de riesgos de APP, la ANI sigue la metodología del Ministerio de Hacienda mediante resolución y la distribución de riesgos a través de los CONPES (documento de política pública) de riesgos para proyectos de APP de infraestructura de transporte, documento vinculante en materia de riesgos. Sin embargo, los proyectos de infraestructura pueden estar expuestos a otras o a nuevas amenazas, como las de tipo reputacional, que también deben tener asignada una metodología, una gestión y un tratamiento basado en procedimientos objetivos, de manera tal que puedan ser medidos, y cuenten con alertas tempranas y con planes de acción en caso de que se materialicen. Tener una categorización de peligros críticos y un apetito de riesgos establecido fortalece la mitigación, prevención y gestión adecuada de los ya presentes en los proyectos de infraestructura.

Atributos evaluados

Con la finalidad de contribuir a la seguridad razonable que deben tener, tanto la Presidencia como el Consejo, de haber realizado con diligencia los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y estrategias definidas por el Consejo Directivo, es responsabilidad de la Gerencia contar con un programa integral de gestión de aquellos riesgos vinculados con no cumplimiento de los objetivos y estrategias, y es responsabilidad del Consejo ejercer supervisión efectiva sobre dicho programa.



¿Aplica este atributo
para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

El Consejo no reporta formalmente el trabajo realizado en materia de identificación de riesgos nuevos y críticos, ni sobre las metodologías o estándares de gestión, mitigación y/o planes de acción.

Gestión de APP

En materia de riesgos de APP, igualmente, debe existir involucramiento del Consejo Directivo y de los Consejos asesores en la aprobación de la metodología de priorización de los que son críticos y los de gestión, y en la asignación de riesgos de los proyectos, basados en criterios y causales objetivos.



3.2. Gestión de riesgos

3.2.3. Control interno

Atributos evaluados

- Con la finalidad de gestionar adecuadamente los riesgos operacionales, que por lo común se califican como prevenibles por su condición de permanentes y conocidos, y reducir su potencial nocivo hasta niveles aceptables, en línea con la definición de apetito fijada por el Consejo, la Gerencia cuenta con un sistema de control interno consistente con estándares internacionales generalmente considerados líderes. ● ● ● ●
- El control interno se vincula con la gestión de riesgos porque constituye la medida de mitigación más comúnmente recomendada y practicada para gestionar riesgos operacionales y de cumplimiento; asimismo, es realizado por todos los miembros de la organización, en línea con la estrategia y el apetito definidos por el Consejo Directivo. ● ● ● ●
- Es una práctica recomendada que el control interno de la entidad se formalice en una política aprobada por el Consejo Directivo y que contemple el desarrollo de sus componentes, en línea con las prácticas consideradas líderes en el mundo, entre los cuales se cuentan: alineamiento con objetivos, segregación de funciones y responsabilidades, definición y cumplimiento de políticas y procedimientos, identificación, evaluación y priorización de riesgos tomando como base el apetito definido por el Consejo Directivo, actividades de control, prevención de fraude, sistemas de información, talento y cultura, comunicación y reporte y monitoreo. ● ● ● ●

El máximo responsable del control interno en la organización es el presidente, quien reporta al Consejo Directivo, el cual ejerce supervisión efectiva al respecto con el fin de garantizar su adecuado enfoque y su capacidad mitigatoria a un costo eficiente.

- Aun cuando el máximo responsable del control interno es el presidente, este puede delegar ciertas labores relacionadas con la coordinación y organización, siempre que sean asignadas a una persona, área o función suficientemente empoderada y solvente. ● ● ● ●
- La entidad debe evaluar periódicamente la efectividad de sus sistemas de control interno. Los resultados los podrá informar en su memoria anual o en el documento análogo que el Consejo haya definido como el más conveniente. ● ● ● ●
- Algunas de las responsabilidades de la función de control interno son: construir un sistema integrado, alineado con prácticas reconocidas como líderes; promover una cultura que privilegie la gestión de riesgos y los valores éticos; impulsar el cumplimiento normativo interno y externo, así como la prevención del fraude; contar con una base de riesgos permanentemente actualizada y correctamente priorizada; fomentar un control interno eficiente y eficaz, enfocado en lo relevante, en línea con la estrategia y el apetito definidos por el Consejo; garantizar la calidad de los informes internos y externos; reportar periódicamente acerca del desempeño de sus funciones a la Presidencia y Consejo (o Comité de Auditoría y Riesgos). ● ● ● ●



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No



3.2. Gestión de riesgos

3.2.3. Control interno

Atributos evaluados

Con la finalidad de gestionar adecuadamente los riesgos operacionales, que por lo común se califican como prevenibles por su condición de permanentes y conocidos, y reducir su potencial nocivo hasta niveles aceptables, en línea con la definición de apetito fijada por el Consejo, la Gerencia cuenta con un sistema de control interno consistente con estándares internacionales generalmente considerados líderes. ● ● ● ●



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

- Es importante aclarar que existe una oficina de control interno, conducida por un director nombrado por la Presidencia de la República y que no tiene relación de subordinación con la Alta Gerencia de la ANI, pues sus funciones están dadas por disposición legal y aplican por igual a todas las entidades públicas. Esta oficina se encarga de la realización de auditorías internas orientadas al desempeño de los procesos, a la revisión del plan anticorrupción y del plan de transparencia y a la atención de los requerimientos de entes de control.

Sin embargo, se aclara que el atributo evaluado como de control interno (CI) no hace referencia a las funciones del director de la Oficina de Control Interno, sino a aquellas funciones delegadas en la propia administración y que se encuentran definidas en distintos estándares internacionales como COSO, según el cual, el control interno es un proceso ejecutado por el Consejo Directivo, el presidente, sus vicepresidentes y otro personal de la entidad con responsabilidades delegadas, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. Tales objetivos son: eficacia y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de normas y obligaciones, y salvaguarda de activos. El proceso de control interno se separa en cinco componentes: ambiente de control; valoración de riesgos; actividades de control; información y comunicación, y monitoreo.

Para la ANI, estos procesos son ejecutados por la Presidencia, a través de la Vicepresidencia de Planeación, Riesgos y Entorno, y se encuentran escalados internamente a través del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno. Sin embargo, no están formalizados ni se encuentran establecidas las funciones delegadas a la entidad para la adecuada gestión y mantenimiento del proceso de control interno de la entidad.

Atributos evaluados

El control interno se vincula con la gestión de riesgos porque constituye la medida de mitigación más comúnmente recomendada y practicada para gestionar riesgos operacionales y de cumplimiento; asimismo, es realizado por todos los miembros de la organización, en línea con la estrategia y el apetito definidos por el Consejo Directivo.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

No se evidencia articulación formal entre las políticas de control interno, la gestión integral de riesgos ni la definición del apetito de riesgo aprobado por el Consejo Directivo.

Se reconoce la existencia de un Comité Institucional de Control Interno que se ocupa en parte de estas materias, pero hace falta el involucramiento de toda la organización, más allá de la aprobación formal de los controles diseñados para los procedimientos internos.

Atributos evaluados

Es una práctica recomendada que el control interno de la entidad se formalice en una política aprobada por el Consejo Directivo y que contemple el desarrollo de sus componentes, en línea con las prácticas consideradas líderes en el mundo, entre los cuales se cuentan: alineamiento con objetivos, segregación de funciones y responsabilidades, definición y cumplimiento de políticas y procedimientos, identificación, evaluación y priorización de riesgos tomando como base el apetito definido por el Consejo Directivo, actividades de control, prevención de fraude, sistemas de información, talento y cultura, comunicación y reporte y monitoreo.

El máximo responsable del control interno en la organización es el presidente, quien reporta al Consejo Directivo, el cual ejerce supervisión efectiva al respecto con el fin de garantizar su adecuado enfoque y su capacidad mitigatoria a un costo eficiente.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Aunque la ANI ha identificado controles para los riesgos operacionales y los ha fortalecido, debe integrarlos junto con otros componentes que sean relevantes para la entidad de manera transversal, con el fin de robustecer su sistema de control interno, el cual será auditado periódicamente por la Oficina de Control Interno.

El Consejo Directivo no aprueba ni hace seguimiento a la implementación de la política que establezca el marco de control interno de la entidad, ni la metodología general sobre la gestión de riesgos.

Se viene trabajando de acuerdo con las funciones de cada área más que en desarrollo de actividades diseñadas especialmente para darle cumplimiento a una política de gestión de riesgos orientada desde la estrategia.

Atributos evaluados

Aun cuando el máximo responsable del control interno es el presidente, este puede delegar ciertas labores relacionadas con la coordinación y organización, siempre que sean asignadas a una persona, área o función suficientemente empoderada y solvente.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Según lo estipulado en la norma que regula la materia (Decreto 648 de 2017), el presidente dirige el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno con la finalidad de revisar el estado y funcionamiento del sistema de control de la entidad, por lo menos dos veces al año, pero no se hace reporte periódico obligatorio en la materia al Consejo Directivo.



Atributos evaluados

Aun cuando el máximo responsable del control interno es el presidente, este puede delegar ciertas labores relacionadas con la coordinación y organización, siempre que sean asignadas a una persona, área o función suficientemente empoderada y solvente.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Formalmente, existe una asignación de responsabilidades, en pro de cumplir el planteamiento consagrado en el principio de las tres líneas de defensa que involucra a las áreas misionales, a la VP de Planeación y a la Oficina de Control Interno, las cuales se encuentran orientadas y lideradas por el presidente de la entidad.

Sin embargo, este principio no se encuentra plenamente desarrollado, ni se han asignado formalmente las responsabilidades correspondientes a cada línea de defensa, ni los procedimientos de control fijados para cada una de ellas. Tampoco está involucrada toda la entidad en torno a dar cumplimiento y contribuir con el sistema de control interno.

Del mismo modo, no se encuentran mapeados dentro del modelo de control interno de la entidad los sistemas de prevención y administración de riesgos que mantienen a la entidad en un ambiente de control adecuado, ni las instancias de comunicación y toma de decisión que permitan asegurar la información y comunicación transversal en la entidad.

Atributos evaluados

Algunas de las responsabilidades de la función de control interno son: construir un sistema integrado, alineado con prácticas reconocidas como líderes; promover una cultura que privilegie la gestión de riesgos y los valores éticos; impulsar el cumplimiento normativo interno y externo, así como la prevención del fraude; contar con una base de riesgos permanentemente actualizada y correctamente priorizada; fomentar un control interno eficiente y eficaz, enfocado en lo relevante, en línea con la estrategia y el apetito definidos por el Consejo; garantizar la calidad de los informes internos y externos; reportar periódicamente acerca del desempeño de sus funciones a la Presidencia y Consejo (o Comité de Auditoría y Riesgos).



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

La Resolución 738 de 2018, que regula las funciones del Comité Institucional de Coordinación del Control Interno, le asigna la función de evaluar el estado del Sistema de Control Interno de acuerdo con las características propias de la ANI. Sin embargo, no se observa evidencia de los parámetros y resultados de las evaluaciones efectuadas al Sistema de Control Interno a cargo del presidente y cuya coordinación se encuentra delegada al VP de Planeación, Riesgos y Entorno.

No obstante, se aclara que el propio estándar de MIPG sugerido por la DAFP no alcanza a un nivel de referencia internacional razonablemente completo. Por este motivo, su adopción no garantiza el cumplimiento de estándares internacionales mínimos.

Atributos evaluados

La entidad debe evaluar periódicamente la efectividad de sus sistemas de control interno. Los resultados los podrá informar en su memoria anual o en el documento análogo que el Consejo haya definido como el más conveniente.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

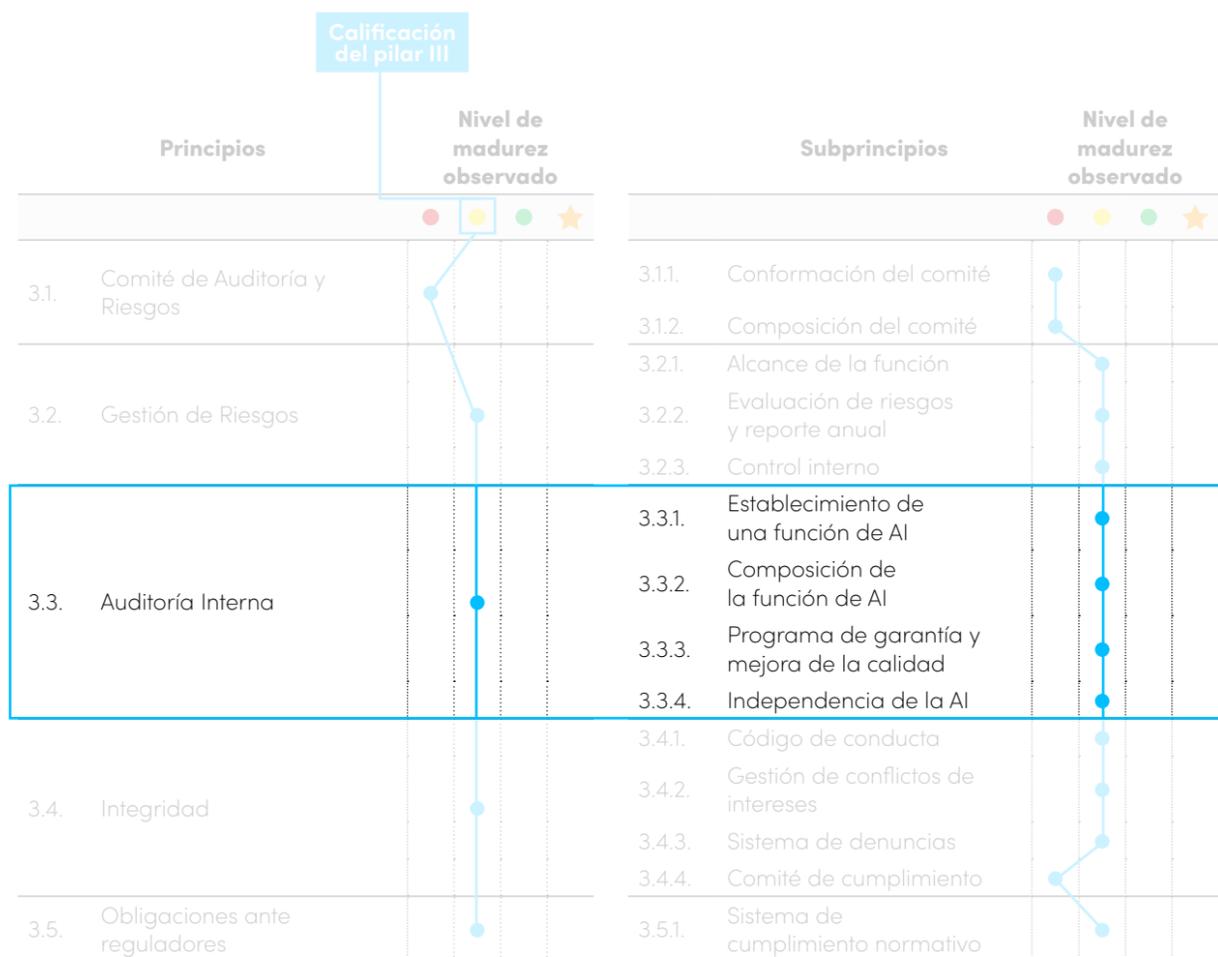
Situación observada

La entidad debe evaluar periódicamente la efectividad de sus sistemas de control interno. Los resultados los podrá reportar en su memoria anual o el documento análogo que el Consejo haya definido como el más conveniente.

Se hace una formulación de planes de acción para el mejoramiento de los procesos y estos se publican y divulgan, pero no se revisa el sistema de control interno ni su razonabilidad como función por parte del Consejo Directivo. No se plantea la necesidad de abordar problemáticas relacionadas con el mejoramiento y solución de problemas de aplicación de la estrategia de gestión de riesgos.



Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico



3.3. Auditoría interna (AI)

3.3.1. Establecimiento de una función de AI

Atributos evaluados

- La entidad cuenta con una función de auditoría interna formalmente constituida, la cual es un órgano especializado que reporta directamente al Consejo, y cuyo propósito es soportarlo en su labor de supervisión y asesoría a la Gerencia en la gestión de riesgos empresariales.
- Teniendo en cuenta que la gestión de riesgos es una responsabilidad de la Gerencia, la función de auditoría interna debe proveer al Consejo de un soporte efectivo que contribuya a tener la seguridad razonable de que los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos están siendo razonablemente mitigados con los esfuerzos que la Gerencia ha dispuesto. De ese rol se deriva la independencia como un atributo fundamental de la función.
- La función de auditoría interna ejerce un doble rol sobre la Gerencia: de aseguramiento y consulta con relación a la gestión de riesgos empresariales. Esta debe basar su trabajo en los riesgos prioritarios, clasificados así por el Consejo sobre la base de la definición de apetito. Para ello, construye un plan de auditoría basado en riesgos, que le permite organizar sus labores y garantizar la atención oportuna de los asuntos más relevantes en cada ejercicio económico. Este plan debe ser aprobado anualmente por el propio Consejo.
- La conformación de la función de auditoría interna, así como las reglas que rigen su operación, deben estar formalmente establecidas en un estatuto de constitución*, donde se aborden, al menos, los siguientes elementos: conformación y perfiles, propósito, modelo organizacional y líneas de reporte, segregación de funciones, normas de independencia, Código de Ética del auditor interno, plan de auditoría basado en riesgos, metodología, conducción de encargos (planificación, ejecución, cierre, reporte y monitoreo), comunicación y reporte, aseguramiento de la calidad y mejora continua.
- La función de auditoría interna debe disponer de los recursos que necesita para atender su encargo, los cuales han de ser facilitados por el Consejo. Asimismo, debe reportar periódicamente a este (o al comité especializado que el Consejo delegue) y con una frecuencia razonable.

*El estatuto de constitución debe ser aprobado por el Comité de Auditoría o el Consejo Directivo.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No





3.3. Auditoría interna (AI)

3.3.1. Establecimiento de una función de AI



Atributos evaluados

La entidad cuenta con una función de auditoría interna formalmente constituida, la cual es un órgano especializado que reporta directamente al Consejo, y cuyo propósito es soportarlo en su labor de supervisión y asesoría a la Gerencia en la gestión de riesgos empresariales.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?

Si No

Situación observada

Esta función la desempeña por mandato legal la oficina de control interno, la cual se encuentra orientada al riesgo, y sus funciones se dirigen principalmente a la auditoría del desempeño de los procesos, a la revisión del plan anticorrupción, del plan de transparencia y a la atención de los requerimientos de entes de control.

El jefe de la Oficina de Control Interno, por disposición legal, es nombrado por el presidente de la República para garantizar su independencia, y presenta informes y/o reportes al Consejo Directivo.

Atributos evaluados

Teniendo en cuenta que la gestión de riesgos es una responsabilidad de la Gerencia, la función de auditoría interna debe proveer al Consejo de un soporte efectivo que contribuya a tener la seguridad razonable de que los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos están siendo razonablemente mitigados con los esfuerzos que la Gerencia ha dispuesto. De ese rol se deriva la independencia como un atributo fundamental de la función.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?

Si No

Situación observada

Si bien los riesgos identificados por cada proceso y asesorados en su gestión por la Vicepresidencia de Planeación, Riesgos y Entorno como segunda línea de defensa son tenidos en cuenta por la Oficina de Control Interno para ejecutar sus auditorías, no se evidencia la existencia de un plan de inspección para evaluar los mecanismos, metodologías y sistemas de gestión y prevención de riesgos en la entidad.

La Alta Gerencia define los controles y, al mismo tiempo, incide en el plan de auditoría y recibe los resultados de la misma, pero se nota la ausencia de un nivel superior al Comité Directivo que ejecute un control sobre la calidad de los sistemas de gestión de riesgos.

Atributos evaluados

La función de auditoría interna ejerce un doble rol sobre la Gerencia: de aseguramiento y consulta con relación a la gestión de riesgos empresariales. Esta debe basar su trabajo en los riesgos prioritarios, clasificados así por el Consejo sobre la base de la definición de apetito. Para ello, construye un plan de auditoría basado en riesgos, que le permite organizar sus labores y garantizar la atención oportuna de los asuntos más relevantes en cada ejercicio económico. Este plan debe ser aprobado anualmente por el propio Consejo.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?

Si No

Situación observada

El plan de auditoría, diseñado y ejecutado por la OCI, se formula a partir de la priorización de riesgos.

Atributos evaluados

La conformación de la función de auditoría interna, así como las reglas que rigen su operación, deben estar formalmente establecidas en un estatuto de constitución*, donde se aborden, al menos, los siguientes elementos: conformación y perfiles, propósito, modelo organizacional y líneas de reporte, segregación de funciones, normas de independencia, Código de Ética del auditor interno, plan de auditoría basado en riesgos, metodología, conducción de encargos (planificación, ejecución, cierre, reporte y monitoreo), comunicación y reporte, aseguramiento de la calidad y mejora continua.

*El estatuto de constitución debe ser aprobado por el Comité de Auditoría o el Consejo Directivo.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Hay un estatuto de auditoría interna adoptado por una resolución que acoge algunos de estos principios, y también está documentado el procedimiento de auditoría interna en los procesos de calidad de la entidad.



Atributos evaluados

La función de auditoría interna debe disponer de los recursos que necesita para atender su encargo, los cuales han de ser facilitados por el Consejo. Asimismo, debe reportar periódicamente a este (o al comité especializado que el Consejo delegue) y con una frecuencia razonable.

¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

La independencia de la función precisa de la disponibilidad de recursos para ejecutarla; si bien el jefe de Control Interno es independiente, no lo son los funcionarios a su cargo, que son vinculados principalmente mediante la figura de orden de prestación de servicio – OPS. Estos contratos son firmados por el ordenador del gasto correspondiente de la ANI, lo cual hace depender la permanencia de estos contratistas de sus propios auditados.

Adicionalmente, la OCI no reporta al Consejo Directivo sino al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, encabezado por el presidente. Aunque se reconoce una actitud garantista para la función de parte de esta administración, podrían llegar a presentarse problemas en la medida en que los recursos necesarios para el desempeño de la función encomendada no están asegurados ni garantizados con independencia de las decisiones de la propia presidencia.





3.3. Auditoría interna (AI)

3.3.2. Composición de la función de AI



Atributos evaluados

- Se ha definido formalmente el tamaño del equipo de auditoría, así como los perfiles con los que debe contar, y le corresponde verificar que estos últimos sean atendidos apropiadamente.
- En su construcción, se han tomado en cuenta las siguientes consideraciones:
 1. Los auditores internos deben poseer los conocimientos, habilidades y otras competencias necesarias para desempeñar sus responsabilidades individuales, y son reconocidos a través de acreditaciones y calificaciones profesionales adecuadas como auditores internos certificados y otras designaciones ofrecidas por organizaciones profesionales.
 2. Colectivamente, la función de auditoría interna debe poseer u obtener el conocimiento, las habilidades y otras competencias necesarias para desempeñar sus responsabilidades.
 3. El encargado de la función de auditoría interna cuenta con una calificación profesional (p. ej., CMIIA, CCAB o equivalente) y tiene la experiencia adecuada.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No



3.3. Auditoría interna (AI)

3.3.2. Composición de la función de AI



Atributos evaluados

Se ha definido formalmente el tamaño del equipo de auditoría, así como los perfiles con los que debe contar, y le corresponde verificar que estos últimos sean atendidos apropiadamente.



Atributos evaluados

En su construcción, se han tomado en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Los auditores internos deben poseer los conocimientos, habilidades y otras competencias necesarias para desempeñar sus responsabilidades individuales, y son reconocidos a través de acreditaciones y calificaciones profesionales adecuadas como auditores internos certificados y otras designaciones ofrecidas por organizaciones profesionales.
2. Colectivamente, la función de auditoría interna debe poseer u obtener el conocimiento, las habilidades y otras competencias necesarias para desempeñar sus responsabilidades.
3. El encargado de la función de auditoría interna cuenta con una calificación profesional (p. ej., CMIIA, CCAB o equivalente) y tiene la experiencia adecuada.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Este tema no se encuentra formalizado. No contar con un mínimo de perfiles o puestos de planta (actualmente, es solo la jefatura la que tiene este cargo) dificulta a veces la función cuando hay salidas temporales de personal.

¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Este tema no se encuentra formalizado. No contar con un mínimo de perfiles o puestos de planta (actualmente, es solo la jefatura la que tiene este cargo) dificulta a veces la función cuando hay salidas temporales de personal.



3.3. Auditoría interna (AI)

3.3.3. Programas de garantía y mejora de la calidad de la AI



Atributos evaluados

- Con el objetivo de garantizar el nivel de excelencia esperado sobre el ejercicio de la función de auditoría interna, el Consejo Directivo realiza periódicamente diversos programas de aseguramiento de la calidad, en cumplimiento de lo definido en el estatuto de constitución de la función.



- Estos programas consideran:



Evaluaciones internas: consisten en evaluaciones objetivas y formales, que son realizadas con frecuencia anual por miembros de la organización, ya sea de la plana gerencial o del Consejo, que cuenten preferentemente con conocimientos de auditoría, con la finalidad de identificar áreas de mejora y proporcionar retroalimentación orientada a la mejora al ejecutivo a cargo de la función.

- Evaluaciones externas: son realizadas al menos una vez cada cinco años por un ente independiente calificado. Estas revisiones se enfocan tanto en aspectos formales de la función, como también en el ejercicio diligente de sus actividades, en cumplimiento de los Estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna propuestos por el Instituto de Auditores Internos.



- Los resultados de estas evaluaciones son comunicados formalmente por el Consejo o su Comité de Auditoría y Riesgos al ejecutivo a cargo de la auditoría interna. Asimismo, dicho órgano debe supervisar la construcción de planes de acción acordes para remediar las brechas identificadas y, posteriormente, adelantar un monitoreo adecuado de su cumplimiento.



- La entidad, de creerlo conveniente, podrá comunicar los resultados del programa de calidad y el progreso en relación con cualquier plan de mejora en el informe anual u otro que considere más conveniente para estos fines.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No



3.3. Auditoría interna (AI)

3.3.3. Programas de garantía y mejora de la calidad de la AI



Atributos evaluados

Con el objetivo de garantizar el nivel de excelencia esperado sobre el ejercicio de la función de auditoría interna, el Consejo Directivo realiza periódicamente diversos programas de aseguramiento de la calidad, en cumplimiento de lo definido en el estatuto de constitución de la función.



Atributos evaluados

Estos programas consideran:

Evaluaciones internas: consisten en evaluaciones objetivas y formales, que son realizadas con frecuencia anual por miembros de la organización, ya sea de la plana gerencial o del Consejo, que cuenten preferentemente con conocimientos de auditoría, con la finalidad de identificar áreas de mejora y proporcionar retroalimentación orientada a la mejora al ejecutivo a cargo de la función.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Anualmente, se examina el proceso de auditorías internas, pero desde la perspectiva de la gestión de calidad. Sin embargo, estas verificaciones no son encargadas por la OCI ni reportadas a esta oficina. Actualmente, tal información la recibe el Grupo Interno de Trabajo de Planeación, lo cual no garantiza la independencia necesaria de la OCI.

¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Corresponde a las evaluaciones desarrolladas por los auditores internos de calidad de la entidad, cuyo foco es el seguimiento al cumplimiento del procedimiento de auditoría documentado en el sistema de gestión de calidad, y no a la evaluación de la idoneidad y capacidad técnica de los funcionarios que ejecutan las auditorías de control interno.

Atributos evaluados

Evaluaciones externas: son realizadas al menos una vez cada cinco años por un ente independiente calificado. Estas revisiones se enfocan tanto en aspectos formales de la función, como también en el ejercicio diligente de sus actividades, en cumplimiento de los Estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna propuestos por el Instituto de Auditores Internos.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

La Contraloría audita estos procedimientos bajo la norma ISAIS.

Atributos evaluados

Los resultados de estas evaluaciones son comunicados formalmente por el Consejo o su Comité de Auditoría y Riesgos al ejecutivo a cargo de la auditoría interna. Asimismo, dicho órgano debe supervisar la construcción de planes de acción acordes para remediar las brechas identificadas y, posteriormente, adelantar un monitoreo adecuado de su cumplimiento.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Se han formulado en el pasado, no así en la actualidad, toda vez que la puntuación ha sido alta. Sin embargo, estas auditorías no son encargadas por el Consejo, sino que responden al giro ordinario del negocio de la Contraloría.

Atributos evaluados

La entidad, de creerlo conveniente, podrá comunicar los resultados del programa de calidad y el progreso en relación con cualquier plan de mejora en el informe anual u otro que considere más conveniente para estos fines.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

No se evidencia un aparte que aborde esta temática en el informe de gestión.





3.3. Auditoría interna (AI)

3.3.4. Independencia de la AI



Atributos evaluados

- La función de auditoría interna requiere ser independiente de la Gerencia, con la finalidad de preservar su capacidad de emitir juicios objetivos sobre los objetos auditados.



La condición de independencia de la función de auditoría interna depende tanto del Consejo como de la propia función. El Consejo es el que garantiza una estructura de gobierno que facilite la independencia, mientras que supervisa que, en la ejecución ordinaria de sus funciones, la auditoría interna asegure que no incurra en situaciones que pudieran comprometer su capacidad para emitir juicios objetivos.

- Por tal razón, los estatutos de conformación de la función de auditoría interna, aprobados por el Consejo, deben definir, con suficiente nivel de claridad, en qué consiste la cualidad de independiente de la función, así como reglas y pautas para garantizarla*.



*Cualquier encargo adicional asignado a la función de auditoría interna debe ser notificado al Consejo Directivo o Comité de Auditoría, con la finalidad de que se evalúe si dicho encargo afecta su condición de independiente.

- Así mismo, al final de cada ejercicio económico de un año, la función de auditoría interna emite un reporte formal sobre su gestión al Consejo, mediante el cual informa el cumplimiento con el plan de auditoría basado en riesgos y los hallazgos más relevantes, así como el estatus del monitoreo realizado. En dicho informe, se incluye un acápite en el que se da cuenta de los encargos realizados y de la no afectación del principio de independencia.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No



3.3. Auditoría interna (AI)

3.3.4. Independencia de la AI



Atributos evaluados

La función de auditoría interna requiere ser independiente de la Gerencia, con la finalidad de preservar su capacidad de emitir juicios objetivos sobre los objetos auditados.

La condición de independencia de la función de auditoría interna depende tanto del Consejo como de la propia función. El Consejo es el que garantiza una estructura de gobierno que facilite la independencia, mientras que supervisa que, en la ejecución ordinaria de sus funciones, la auditoría interna asegure que no incurra en situaciones que pudieran comprometer su capacidad para emitir juicios objetivos.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Existe un estatuto de auditoría que consagra la independencia de los auditores. Sin embargo, esta autonomía se ve menoscabada por los problemas asociados a la disponibilidad de recursos y por el uso, por parte de la Contraloría, de los hallazgos para sustentar sus auditorías externas. Esto último lesiona la independencia, pues puede sesgar a los auditados en el momento del diseño del plan de auditoría para evitar la formulación de hallazgos por parte de la Contraloría. Una vez más, se resalta que el Consejo no garantiza la independencia ni recibe reporte de la auditoría.

Atributos evaluados

Por tal razón, los estatutos de conformación de la función de auditoría interna, aprobados por el Consejo, deben definir, con suficiente nivel de claridad, en qué consiste la cualidad de independiente de la función, así como reglas y pautas para garantizarla*.

*Cualquier encargo adicional asignado a la función de auditoría interna debe ser notificado al Consejo Directivo o Comité de Auditoría, con la finalidad de que se evalúe si dicho encargo afecta su condición de independiente



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Este estatuto no es aprobado por el Consejo sino por el Comité de Auditoría en cabeza del presidente de la entidad, esto en aplicación de la norma general que rige a todas las entidades del sector público.

Adicionalmente, el estatuto consagra la independencia del auditor, pero no de la función, con respecto a la administración de la entidad, es decir, la Alta Gerencia, ni tampoco define medidas concretas en ese sentido. En la realidad, vemos prácticas que restringen la independencia (selección de personal, plan de auditoría, aprobación de contratos).

Atributos evaluados

Así mismo, al final de cada ejercicio económico de un año, la función de auditoría interna emite un reporte formal sobre su gestión al Consejo, mediante el cual informa el cumplimiento con el plan de auditoría basado en riesgos y los hallazgos más relevantes, así como el estatus del monitoreo realizado. En dicho informe, se incluye un acápite en el que se da cuenta de los encargos realizados y de la no afectación del principio de independencia.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

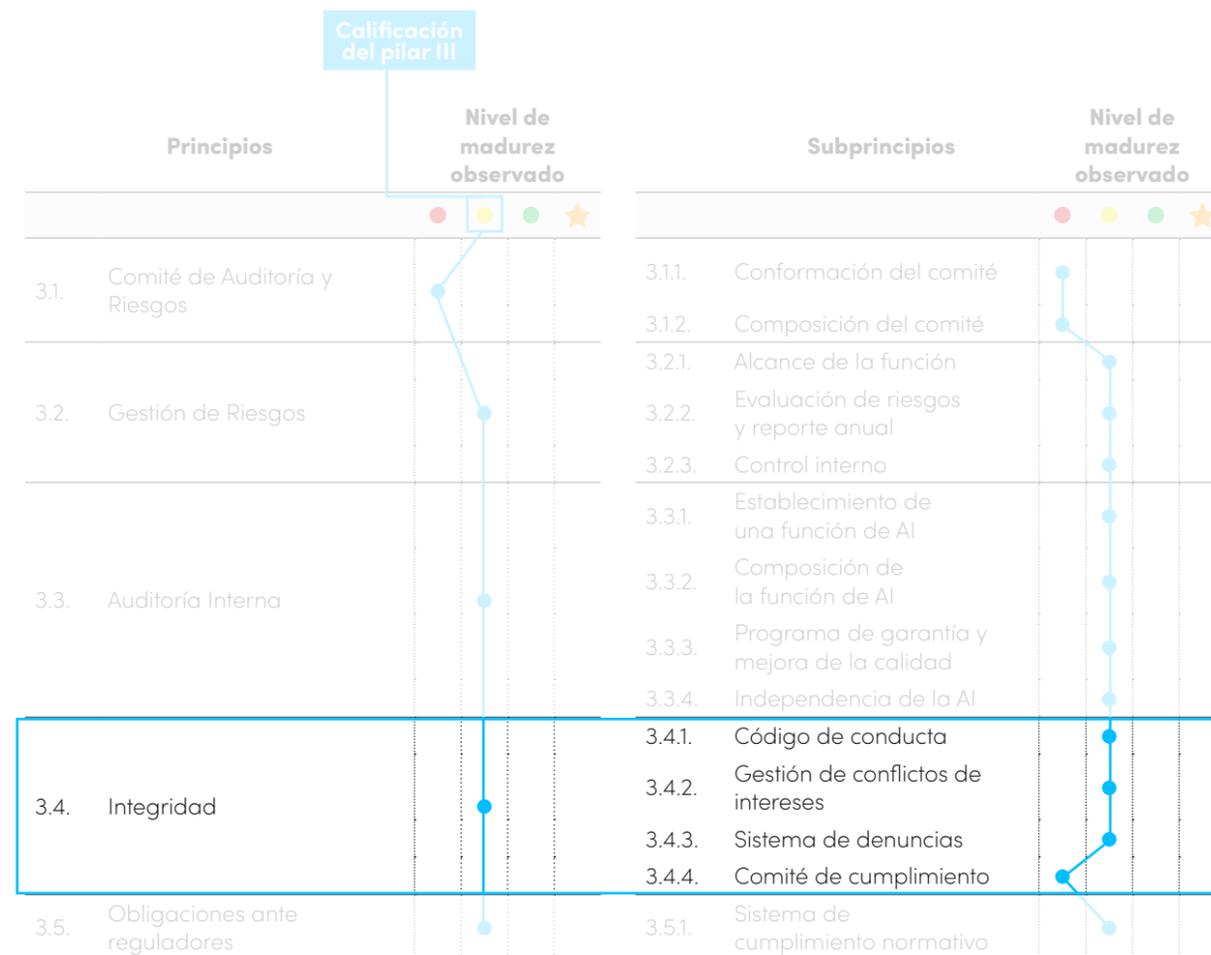
No

Situación observada

Se formula un plan de mejora por procesos al cual la oficina de control interno le hace seguimiento permanente con los diferentes responsables, formulando e implementando las acciones necesarias para su fortalecimiento. Pero algunas de estas mejoras no se implementan con la celeridad esperada y se convierten en sustrato material para los hallazgos formulados por la Contraloría General. Sin embargo, no se reportan al Consejo.



Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico





3.4. Integridad

3.4.1. Código de Conducta



Atributos evaluados

- La entidad cuenta con medidas de cumplimiento interno contenidas en un Código de Conducta, el cual ofrece una orientación clara y detallada sobre el proceder que se espera de todos los empleados, y fija, además, medidas de aplicación y disciplinarias. 
- Este código está debidamente socializado al personal por los funcionarios nominados y nombrados por la entidad, y su elaboración se lleva a cabo de una forma participativa, con el fin de involucrar a todos los funcionarios y actores interesados afectados. El Consejo Directivo y la Alta Gerencia tienen el encargo de supervisar su cumplimiento. 
- Para la elaboración del Código de Conducta, la entidad ha sido diligente en identificar actividades especialmente sensibles, que por su naturaleza exponen a los trabajadores a no actuar de manera ética, como lo son, por ejemplo, el desarrollo de las contrataciones, gestión de procesos de selección y ejecución de pagos, entre otros. Para estos casos, ha establecido en el Código de Conducta o en políticas adicionales* los lineamientos para regular las dinámicas de estas actividades. 

*Las entidades, usualmente, cuentan con políticas complementarias, como la de recepción de obsequios por parte de terceros y la de contratación de familiares directos de los trabajadores, o el establecimiento de los lineamientos necesarios, entre otras.

- El Código de Conducta incluye indicaciones sobre los procedimientos, así como mecanismos específicos para proteger y animar a los actores interesados, y especialmente a los trabajadores, a informar sobre cualquier conducta ilegal o contraria a la ética de los consejeros y funcionarios de la empresa. Además, incluye medidas disciplinarias para el caso en que se ponga de manifiesto que las denuncias realizadas son infundadas, contrarias a la buena fe, frívolas o de carácter vejatorio. 



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No 



3.4. Integridad

3.4.1. Código de Conducta



Atributos evaluados

La entidad cuenta con medidas de cumplimiento interno contenidas en un Código de Conducta, el cual ofrece una orientación clara y detallada sobre el proceder que se espera de todos los empleados, y fija, además, medidas de aplicación y disciplinarias.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No 

Situación observada

En cumplimiento de la ley, la ANI se acoge al Código Único Disciplinario (Ley 734 de 2002), en el cual se describen los sujetos disciplinables; las causales de extinción de una acción o de la sanción y los derechos, deberes, prohibiciones, incompatibilidades, impedimentos, inhabilidades y conflictos de intereses de los servidores públicos, entre otros temas procesales y sustanciales.

La Ley 734 de 2002, Código Disciplinario Único, se constituye en una valiosa herramienta que garantiza que la conducta de los servidores públicos y de los particulares que ejercen funciones públicas se adecuen a los fines y funciones del Estado, con acciones encaminadas a prevenir y corregir comportamientos que los transgredan.

Por otro lado, la ANI cuenta con un Código de Integridad como documento adicional, en el cual se describen de manera general los valores que se busca promover por parte de todos los servidores públicos y colaboradores vinculados, así como de las entidades, empresas proveedoras y partes interesadas de la entidad.

Sin embargo, el Código de Integridad es un documento inspiracional y enunciativo, que no describe en detalle las directrices éticas generadoras de una cultura organizacional orientada a garantizar que las actuaciones de los servidores que prestan los servicios en la entidad se dirijan al cumplimiento del objeto social y misión institucional. Además, tampoco se evidencia en este documento de qué manera se fijan las medidas de aplicación y cómo se hace seguimiento al cumplimiento de los valores allí descritos.

Atributos evaluados

Este código está debidamente socializado al personal por los funcionarios nominados y nombrados por la entidad, y su elaboración se lleva a cabo de una forma participativa, con el fin de involucrar a todos los funcionarios y actores interesados afectados. El Consejo Directivo y la Alta Gerencia tienen el encargo de supervisar su cumplimiento.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

El Código de Integridad se socializa con las partes interesadas en la posesión de nuevos funcionarios o en la firma del contrato para los contratistas. Además, se socializa también con los funcionarios de la entidad en los procesos de inducción y reinducción. No obstante, a lo largo del último año, no se han llevado a cabo campañas o divulgaciones a través de los medios de comunicación de la entidad (internos ni externos) para recordar y evidenciar la importancia de estos valores, y tampoco se han abierto canales de retroalimentación para que los funcionarios, contratistas o quien lo desee haga aportes o comentarios al Código de Integridad.

Por otro lado, aunque la última actualización al documento se realizó en el año 2018, no se cuenta con un ejercicio o proceso de supervisión a su cumplimiento en cabeza de la Alta Dirección o el Consejo Directivo.

Atributos evaluados

Para la elaboración del Código de Conducta, la entidad ha sido diligente en identificar actividades especialmente sensibles, que por su naturaleza exponen a los trabajadores a no actuar de manera ética, como lo son, por ejemplo, el desarrollo de las contrataciones, gestión de procesos de selección y ejecución de pagos, entre otros. Para estos casos, ha establecido en el Código de Conducta o en políticas adicionales* los lineamientos para regular las dinámicas de estas actividades.

*Las entidades, usualmente, cuentan con políticas complementarias, como la de recepción de obsequios por parte de terceros y la de contratación de familiares directos de los trabajadores, o el establecimiento de los lineamientos necesarios, entre otras.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

No se cuenta con una caracterización o tipificación formal de las conductas que son más sensibles para la entidad, ya que no existe medición periódica de su impacto y aplicación, por lo cual lo descrito en este documento es algo general que no conlleva al establecimiento de criterios y/o herramientas que fortalezcan el actuar ético en el cumplimiento de sus responsabilidades públicas, en el entendido de que su vinculación con la entidad los compromete de manera directa tanto con el logro de los objetivos, planes, programas y metas, como con los valores definidos por la entidad más allá de lo establecido en la ley.

Por otro parte, aunque el Código de Integridad de la ANI refiere dentro de su exposición a otros documentos elaborados por la entidad y que persiguen la transparencia, como la Política de Transparencia (Código TPSC-PT-003), el Manual de Relacionamiento (Código TPSC-M-002) y el Compromiso de Transparencia y Confidencialidad (Código TPSC-F-007), no se cuenta con una política o manual complementario que considere algún tipo de sanción de carácter pedagógico o social para las infracciones que se cometan y que no sean disciplinables.

Atributos evaluados

El Código de Conducta incluye indicaciones sobre los procedimientos, así como mecanismos específicos para proteger y animar a los actores interesados, y especialmente a los trabajadores, a informar sobre cualquier conducta ilegal o contraria a la ética de los consejeros y funcionarios de la empresa. Además, incluye medidas disciplinarias para el caso en que se ponga de manifiesto que las denuncias realizadas son infundadas, contrarias a la buena fe, frívolas o de carácter vejatorio.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

En el Código de Integridad, no se mencionan los canales de denuncia establecidos y tampoco se garantiza la confidencialidad para quien denuncia. Además, no se cita el proceso que aplica la entidad para el seguimiento de las denuncias formales o anónimas.

Por otra parte, aunque hay diferentes canales de denuncia, la mayoría de casos a los cuales se les hace investigación o seguimiento provienen de los informes de la Contraloría General de la República, relacionados principalmente con las supervisiones de los proyectos. De ello se infiere que falta más trabajo interno para que las personas denuncien y sean vigilantes del cumplimiento de los valores, además de identificar mayores controles por parte de la entidad que garanticen un adecuado seguimiento de las conductas éticas, más allá de los contratos de infraestructura.



3.4. Integridad

3.4.2. Gestión de conflictos de intereses



Atributos evaluados

- Es una práctica recomendada que la entidad establezca una Política de Gestión de Conflictos de Intereses que sea de cumplimiento obligatorio a todo nivel de la jerarquía organizacional, incluido el Consejo Directivo.
- Esta política debe establecer claramente el conflicto de intereses como cualquier situación que pueda afectar la capacidad de un individuo de tomar decisiones objetivas en el ejercicio de sus funciones, en beneficio de la empresa.
- Así mismo, debe plantear reglas claras para su prevención, identificación y tratamiento, tomando como principio base que ningún trabajador, de ningún nivel, debe actuar en el ejercicio de su cargo, cuando está o podría estar bajo el efecto de un conflicto de intereses, sea este real, potencial o incluso aparente.
- Corresponde al Consejo Directivo garantizar el cumplimiento de esta política a través del ejercicio formal de una supervisión efectiva frecuente, diligente y verificable.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No



3.4. Integridad

3.4.2. Gestión de conflictos de intereses



Atributos evaluados

Es una práctica recomendada que la entidad establezca una Política de Gestión de Conflictos de Intereses que sea de cumplimiento obligatorio a todo nivel de la jerarquía organizacional, incluido el Consejo Directivo.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?

Situación observada

Dentro del manual de relacionamiento, con última actualización de 2018, se tiene establecido un aparte sobre la gestión del conflicto de intereses, en el cual se describen sus principales características y el proceso establecido por la ANI para su declaración (si hubiere lugar). Sin embargo, está dado en respuesta a un requerimiento legal, mas no está establecido como una política de obligatorio cumplimiento. Del mismo modo, no queda clara la diferencia entre incompatibilidad, inhabilidad y conflicto de interés, falta mayor profundización en la caracterización del conflicto y evidenciar de qué manera se lleva a cabo su gestión.

Por otro lado, al inicio de año, se emite una carta por parte del presidente, en la cual se les pide a los funcionarios que declaren sus posibles conflictos de intereses. No obstante, esto queda más del lado de la ética de la persona que de un proceso en sí mismo que permita anticiparlo o materializarlo según corresponda.

Hace falta mayor divulgación, ya que hoy en día quienes más declaran sus conflictos son los gerentes o vicepresidentes por su interacción con los proyectos. Sin embargo, el conflicto puede existir en cualquier nivel jerárquico y es importante que las personas tengan mayor claridad y conciencia de lo que implica este tema, tanto para la ANI como para las personas en particular.

Actualmente, no existe claridad de qué dependencia de la entidad debe encargarse de revisar, analizar y tramitar los conflictos de interés o inhabilidad y llevar un registro y un seguimiento constante a este tipo de situaciones. Es importante que se establezca esta función en la entidad, y que haya un procedimiento claro y detallado dentro de la ANI.

Atributos evaluados

Esta política debe establecer claramente el conflicto de intereses como cualquier situación que pueda afectar la capacidad de un individuo de tomar decisiones objetivas en el ejercicio de sus funciones, en beneficio de la empresa.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?

Situación observada

En la parte II del Manual de Relacionamiento, se define qué es un conflicto de interés, los elementos y conceptos claves y, así mismo, se señalan el marco normativo relacionado, las características y el procedimiento asociado para su declaración, pero en la práctica no se cuenta con una respuesta oportuna cuando se manifiesta algún conflicto, y el único mecanismo de gestión del que se tiene claridad es el nombramiento o la designación de un par ad hoc para el asunto.

Igualmente, se cuenta con un «compromiso de transparencia y confidencialidad - sistema antisoborno y SARLAFT», el cual es firmado por los funcionarios de la entidad, que en su punto 2 refiere a lo relacionado con lo que se debe y no se debe hacer en materia de gestión de conflicto de interés. Sin embargo, esto queda como un tema declarativo y no como un mecanismo de control o una unidad de análisis sobre la cual se realiza alguna gestión.

Por otra parte, hace falta que la ANI establezca detalladamente los tipos de conflictos sobre los cuales dará seguimiento y no solo los dispuestos por la ley, ya que pueden darse otros que igualmente representen riesgo y que hasta el momento no se hayan establecido.

Atributos evaluados

Así mismo, debe plantear reglas claras para su prevención, identificación y tratamiento, tomando como principio base que ningún trabajador, de ningún nivel, debe actuar en el ejercicio de su cargo, cuando está o podría estar bajo el efecto de un conflicto de intereses, sea este real, potencial o incluso aparente.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Desde el punto de vista de la ley y de los mecanismos que ha establecido la ANI como el compromiso de transparencia y confidencialidad y la declaración anual, se establece que existe un ejercicio inicial de definición del conflicto de interés.

No obstante, falta mayor esfuerzo en la socialización de elementos pedagógicos o de capacitación, que ejemplifiquen en detalle las situaciones que pueden conllevar a un conflicto y los mecanismos que tiene la ANI para su prevención, identificación y tratamiento.

El no tener un proceso, sistema o reglas claras para el seguimiento de este particular dificulta determinar si se está cumpliendo por parte de todos los funcionarios o no y si se está garantizando el principio de transparencia.

Atributos evaluados

Corresponde al Consejo Directivo garantizar el cumplimiento de esta política a través del ejercicio formal de una supervisión efectiva frecuente, diligente y verificable.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

El Consejo Directivo no hace supervisión de las políticas o lineamientos relacionados con gestión del conflicto. Estos temas solo se escalan a nivel del presidente de la ANI.



3.4. Integridad

3.4.3. Sistema de denuncias



Atributos evaluados

- La entidad ha implementado eficazmente un sistema confidencial de denuncias, que le permite alertar oportunamente sobre indicios de malas prácticas, incumplimientos y situaciones delicadas, con el fin de abordarlos a tiempo y tomar acciones correctivas y de mejora en lo prospectivo. 
- Este sistema confidencial de denuncias debe funcionar a través del uso de canales de fácil* acceso a los usuarios finales. 
- Con la finalidad de promover que se reciban denuncias por este canal, la entidad debe garantizar su respuesta rápida, objetiva y acertada. 
- Estos sistemas, cuando son bien implementados, tienen la bondad de contribuir con el robustecimiento de una cultura organizacional que privilegie el cuestionamiento ético, el sentido de pertenencia y la gestión de riesgos. Además, estos mecanismos pueden funcionar también como medidas disuasivas que prevengan la realización de actos ilícitos. 
- De igual modo, con relación al denunciante, debe garantizar dos cosas: por un lado, su anonimato y confidencialidad, y, por otro, la existencia de medidas de protección que garanticen que no será víctima de represalias por causa de la denuncia. 
- Con la finalidad de contribuir con la objetividad en la evaluación de la denuncia, el funcionamiento de estos sistemas es supervisado directamente por el Consejo Directivo, quien asigna responsables de la Gerencia para gestionar el sistema. 
- También, debe establecer un reglamento de gestión de conflictos de intereses y reglas claras para evaluar las denuncias recibidas. 
- El Código de Conducta y el Reglamento Interno de Trabajo deben actuar como soporte de los sistemas de denuncia, ofreciendo una orientación clara y detallada sobre la conducta que se espera de todos los empleados, fijándose, además, medidas de aplicación y disciplinarias. 

*Hace referencia a canales como una línea de denuncias o la definición del responsable en el Comité de Cumplimiento o Consejo Directivo que sean fáciles de identificar y acceder para poder atender las denuncias.



3.4. Integridad

3.4.3. Sistema de denuncias



Atributos evaluados

- La entidad ha implementado eficazmente un sistema confidencial de denuncias, que le permite alertar oportunamente sobre indicios de malas prácticas, incumplimientos y situaciones delicadas, con el fin de abordarlos a tiempo y tomar acciones correctivas y de mejora en lo prospectivo. 
- Este sistema confidencial de denuncias debe funcionar a través del uso de canales de fácil* acceso a los usuarios finales. 
- *Hace referencia a canales como una línea de denuncias o la definición del responsable en el Comité de Cumplimiento o Consejo Directivo que sean fáciles de identificar y acceder para poder atender las denuncias. 
- Con la finalidad de promover que se reciban denuncias por este canal, la entidad debe garantizar su respuesta rápida, objetiva y acertada. 
- Estos sistemas, cuando son bien implementados, tienen la bondad de contribuir con el robustecimiento de una cultura organizacional que privilegie el cuestionamiento ético, el sentido de pertenencia y la gestión de riesgos. Además, estos mecanismos pueden funcionar también como medidas disuasivas que prevengan la realización de actos ilícitos. 
- De igual modo, con relación al denunciante, debe garantizar dos cosas: por un lado, su anonimato y confidencialidad, y, por otro, la existencia de medidas de protección que garanticen que no será víctima de represalias por causa de la denuncia. 
- Con la finalidad de contribuir con la objetividad en la evaluación de la denuncia, el funcionamiento de estos sistemas es supervisado directamente por el Consejo Directivo, quien asigna responsables de la Gerencia para gestionar el sistema. 
- También, debe establecer un reglamento de gestión de conflictos de intereses y reglas claras para evaluar las denuncias recibidas. 
- El Código de Conducta y el Reglamento Interno de Trabajo deben actuar como soporte de los sistemas de denuncia, ofreciendo una orientación clara y detallada sobre la conducta que se espera de todos los empleados, fijándose, además, medidas de aplicación y disciplinarias. 

- Estos documentos deben ser revisados con frecuencia y ser siempre de fácil acceso para el personal cubierto, el cual debe incluir todos los niveles de la organización, incluido el propio Consejo Directivo. Adicionalmente, el Consejo debe garantizar que las reglas para el uso correcto del sistema sean de pleno conocimiento de todos los trabajadores.
- De creerlo conveniente, la entidad puede informar sobre la efectividad de los canales de denuncias en su Memoria Anual, Informe de Gobierno Corporativo o documento equivalente. De igual manera, con la finalidad de fortalecer las dinámicas del sistema de denuncias, se deben recoger y analizar las dudas y/o inquietudes presentadas por los denunciantes respecto al uso de esta herramienta.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No 



3.4. Integridad

3.4.3. Sistema de denuncias



Atributos evaluados

La entidad ha implementado eficazmente un sistema confidencial de denuncias, que le permite alertar oportunamente sobre indicios de malas prácticas, incumplimientos y situaciones delicadas, con el fin de abordarlos a tiempo y tomar acciones correctivas y de mejora en lo prospectivo.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No 

Situación observada

La entidad cuenta con varios canales de denuncia que se dividen en presenciales, telefónicos y escritos. Los canales escritos y de atención telefónica en especial están direccionados a una sola persona, quien se encarga de asignar en la organización la denuncia, darle seguimiento y, al final, otorgar respuesta al peticionario. Así mismo, en la página web, se encuentra una sección especial de atención al ciudadano, en la cual las personas pueden darle seguimiento a su radicado.

En este aspecto, vale la pena mencionar el esfuerzo que ha hecho la agencia por adecuar diferentes medios y canales para acercar la denuncia al ciudadano y crear mecanismos que fortalezcan la confidencialidad de la misma. Sin embargo, no se cuenta con un sistema integrado que garantice en su totalidad la confiabilidad; algunos canales son vulnerables de perder su característica privada o secreta, dificultando alertar sobre situaciones delicadas o sensibles.

Atributos evaluados

Este sistema confidencial de denuncias debe funcionar a través del uso de canales de fácil* acceso a los usuarios finales.

*Hace referencia a canales como una línea de denuncias o la definición del responsable en el Comité de Cumplimiento o Consejo Directivo que sean fáciles de identificar y acceder para poder atender las denuncias.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

En la ANI, se ha propendido a que todo se publique con un lenguaje claro y con información de calidad, es decir, entregar información que le sirva a la gente. Los canales que se tienen habilitados están mencionados en detalle en la guía de protocolo de servicio al ciudadano, y la importancia de este tema se señala en la política de transparencia, la política anticorrupción y el Código de Integridad.

Estos canales son:

- Presencial: se ofrece a través de las instalaciones de la ANI, Calle 24A # 59-42, edificio T3, Torre 4, Piso 2, en la ciudad de Bogotá.
- Telefónico: se tienen habilitados la línea de atención nacional 01 8000 410151 y el número local (57 1) 4848860.
- Escrito: se cuenta con la ventanilla externa de correspondencia, el correo electrónico contactenos@ani.gov.co, el formulario de PQRSD que se encuentra en la página web de la agencia, y para presentar denuncias de corrupción, se tienen habilitados el correo denuncia@ani.gov.co y las diferentes redes sociales de la entidad.

Atributos evaluados

Con la finalidad de promover que se reciban denuncias por este canal, la entidad debe garantizar su respuesta rápida, objetiva y acertada.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Dependiendo del tipo de denuncia que se genera, en algunos casos, se tienen tiempos establecidos para dar respuesta al denunciante o al quejoso si el caso escala al nivel disciplinario. Sin embargo, como no se cuenta con un sistema que permita llevar una trazabilidad del asunto, ocurre que, en muchas ocasiones, solo se responde a la persona al final del proceso.

Atributos evaluados

Estos sistemas, cuando son bien implementados, tienen la bondad de contribuir con el robustecimiento de una cultura organizacional que privilegie el cuestionamiento ético, el sentido de pertenencia y la gestión de riesgos. Además, estos mecanismos pueden funcionar también como medidas disuasivas que prevengan la realización de actos ilícitos.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

En la ANI, no se cuenta con un equipo o sistema orientado a resolver y llevar control de las denuncias, que tenga la capacidad de hacer indagaciones de primer nivel de manera eficiente y efectiva y que esté trabajando con los niveles directivos de manera más cohesionada, para gestar una cultura que privilegie la transparencia, los valores y la ética.

Aunque en la agencia las personas tienen claridad de quién es la persona que lidera el tema y de los diferentes canales que existen, a nivel estratégico no se visibiliza el seguimiento de la denuncia.

Atributos evaluados

De igual modo, con relación al denunciante, debe garantizar dos cosas: por un lado, su anonimato y confidencialidad, y, por otro, la existencia de medidas de protección que garanticen que no será víctima de represalias por causa de la denuncia.



¿Aplica este atributo
para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Aunque se le ha dado relevancia al correo como principal conducto de denuncia para proteger en la medida de lo posible el anonimato del denunciante, los canales están dirigidos a una sola persona y esto está comunicado en la página de la entidad, no se cuenta aún con las medidas suficientes que garanticen el anonimato total, y tampoco se evidencia un protocolo que proteja al denunciante de potenciales represalias.

Atributos evaluados

También, debe establecer un reglamento de gestión de conflictos de intereses y reglas claras para evaluar las denuncias recibidas.



¿Aplica este atributo
para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

La ANI cuenta con un manual de relacionamiento donde se describe, de manera general, el conflicto de interés, y ha llevado a cabo diferentes acciones para la divulgación del tema a nivel interno. No obstante, es un documento enunciativo que no presenta una caracterización profunda del asunto, que sirva como fuente de consulta para contrastar alguna denuncia que se pueda llegar a recibir sobre el particular.

Atributos evaluados

Con la finalidad de contribuir con la objetividad en la evaluación de la denuncia, el funcionamiento de estos sistemas es supervisado directamente por el Consejo Directivo, quien asigna responsables de la Gerencia para gestionar el sistema.



¿Aplica este atributo
para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

El Consejo Directivo no hace seguimiento de este tema, y a nivel de dirección de la entidad falta mayor apoyo para que el sistema de denuncia tenga relevancia estratégica. No obstante, se reconoce que la Vicepresidencia Administrativa y Financiera y la líder de servicio al ciudadano propenden a ofrecer respuestas objetivas, conforme a la ley y a las distintas normas aplicables, y son muy diligentes con el proceso para dar respuestas efectivas a los denunciantes. Así mismo, se rinde un informe semestral a la Alta Dirección, en la que se ilustran las temáticas, el número de casos y el estado en el que se encuentran las denuncias.



Atributos evaluados

El Código de Conducta y el Reglamento Interno de Trabajo deben actuar como soporte de los sistemas de denuncia, ofreciendo una orientación clara y detallada sobre la conducta que se espera de todos los empleados, fijándose, además, medidas de aplicación y disciplinarias.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

En cumplimiento de la ley, la ANI se acoge al Código Único Disciplinario (Ley 734 de 2002), en el cual se describen los sujetos disciplinables; las causales de extinción de una acción o de la sanción y los derechos, deberes, prohibiciones, incompatibilidades, impedimentos, inhabilidades y conflictos de intereses de los servidores públicos, entre otros temas procesales y sustanciales.

La Ley 734 de 2002, Código Disciplinario Único, se constituye en una valiosa herramienta que garantiza que la conducta de los servidores públicos y de los particulares que ejercen funciones públicas se adecuen a los fines y funciones del Estado, con acciones encaminadas a prevenir y corregir comportamientos que los transgredan.

Por otro lado, la ANI cuenta con un Código de Integridad como documento adicional, en el cual se describen de manera general los valores que se busca promover por parte de todos los servidores públicos y colaboradores vinculados, así como de las entidades, empresas proveedoras y partes interesadas de la entidad.

Sin embargo, el Código de Integridad es un documento inspiracional y enunciativo, que no describe en detalle las directrices éticas generadoras de una cultura organizacional orientada a garantizar que las actuaciones de los servidores que prestan los servicios en la entidad se dirijan al cumplimiento del objeto social y misión institucional. Además, tampoco se evidencia en este documento de qué manera se fijan las medidas de aplicación y cómo se hace seguimiento al cumplimiento de los valores allí descritos.

Atributos evaluados

Estos documentos deben ser revisados con frecuencia y ser siempre de fácil acceso para el personal cubierto, el cual debe incluir todos los niveles de la organización, incluido el propio Consejo Directivo. Adicionalmente, el Consejo debe garantizar que las reglas para el uso correcto del sistema sean de pleno conocimiento de todos los trabajadores.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Estos documentos son de fácil acceso y han sido divulgados por la entidad, pero el Consejo Directivo está poco vinculado con estos temas, por lo cual no los promueve ni les hace seguimiento garantizando el debido proceso y la implementación de reglas claras que sean adoptadas en el ejercicio de la función.

Atributos evaluados

De creerlo conveniente, la entidad puede informar sobre la efectividad de los canales de denuncias en su Memoria Anual, Informe de Gobierno Corporativo o documento equivalente. De igual manera, con la finalidad de fortalecer las dinámicas del sistema de denuncias, se deben recoger y analizar las dudas y/o inquietudes presentadas por los denunciantes respecto al uso de esta herramienta.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

En el informe de rendición de cuentas, se menciona un aparte especial sobre denuncias y atención al ciudadano. Así mismo, la ANI ha publicado en su página web informes de atención al ciudadano y otros documentos relacionados que evidencian la gestión realizada en este particular.



3.4. Integridad

3.4.4. Comité de Cumplimiento



Atributos evaluados

- Con el fin de supervisar el adecuado cumplimiento del código de ética, la política de gestión de conflictos de intereses y el adecuado funcionamiento de la línea confidencial de denuncias, la entidad ha conformado un Comité de Cumplimiento.



Este comité debe estar integrado por tres ejecutivos de rango gerencial, uno de los cuales se recomienda que sea el presidente de la organización, quien debe presidirlo.

El comité debe tener reglas claras de funcionamiento, las cuales deben ser formalizadas en un reglamento aprobado por el Consejo Directivo, previa revisión del Comité de Auditoría, que debe ejercer supervisión efectiva de su adecuado funcionamiento.

Las sesiones deben desarrollarse de manera regular, con una frecuencia fija y de acuerdo con las necesidades de la entidad. Además, este comité podrá actuar de oficio; es decir, sin necesidad de que haya una denuncia de por medio.

Dentro de las responsabilidades del comité, se encuentra la de evaluar las denuncias recibidas, tomando como base las normas internas como el código de ética, así como la legislación vigente aplicable. Las decisiones que tome tendrán carácter vinculante, y deberán ser informadas, revisadas y aprobadas por el Consejo o el Comité de Auditoría, en función de como se haya establecido.

Se han definido reglas claras para gestionar los conflictos de intereses que podrían generarse en el seno de las dinámicas de este comité, con el fin de garantizar una actuación siempre objetiva y en beneficio de la entidad.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No



3.4. Integridad

3.4.4. Comité de Cumplimiento



Atributos evaluados

Con el fin de supervisar el adecuado cumplimiento del código de ética, la política de gestión de conflictos de intereses y el adecuado funcionamiento de la línea confidencial de denuncias, la entidad ha conformado un Comité de Cumplimiento.

Este comité debe estar integrado por tres ejecutivos de rango gerencial, uno de los cuales se recomienda que sea el presidente de la organización, quien debe presidirlo.

El comité debe tener reglas claras de funcionamiento, las cuales deben ser formalizadas en un reglamento aprobado por el Consejo Directivo, previa revisión del Comité de Auditoría, que debe ejercer supervisión efectiva de su adecuado funcionamiento.

Las sesiones deben desarrollarse de manera regular, con una frecuencia fija y de acuerdo con las necesidades de la entidad. Además, este comité podrá actuar de oficio; es decir, sin necesidad de que haya una denuncia de por medio.

Dentro de las responsabilidades del comité, se encuentra la de evaluar las denuncias recibidas, tomando como base las normas internas como el código de ética, así como la legislación vigente aplicable. Las decisiones que tome tendrán carácter vinculante, y deberán ser informadas, revisadas y aprobadas por el Consejo o el Comité de Auditoría, en función de como se haya establecido.

Se han definido reglas claras para gestionar los conflictos de intereses que podrían generarse en el seno de las dinámicas de este comité, con el fin de garantizar una actuación siempre objetiva y en beneficio de la entidad.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

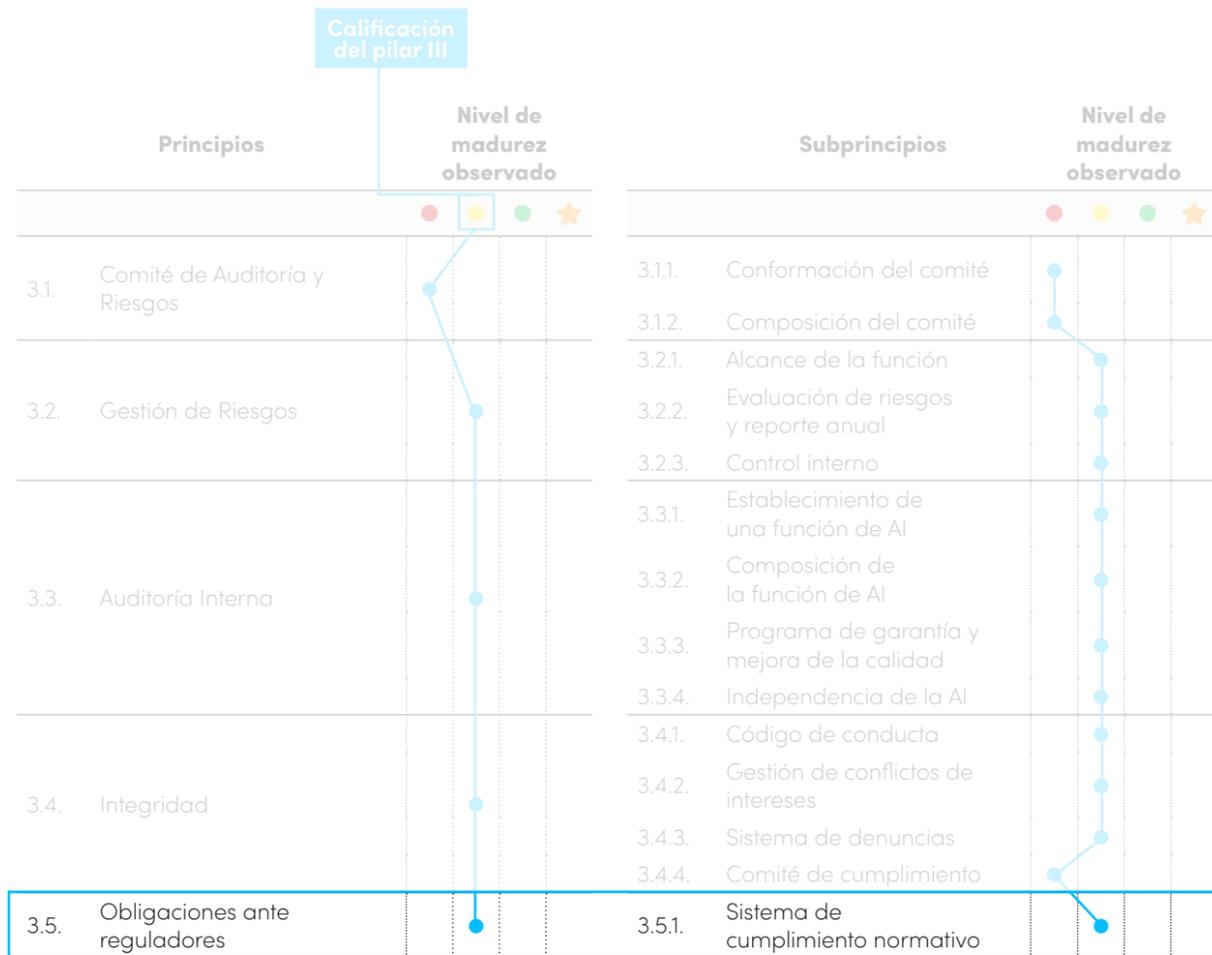
No existe un comité para los casos mencionados en el atributo, sino otras instancias que tienen dentro de su función la evaluación de alguno de los puntos, como el Comité Directivo. Aquí, de alguna manera, se tratan los asuntos de gestión de la ANI en general, como, por ejemplo, conflicto de intereses y denuncias.

Sin embargo, es difícil que este Comité Directivo actúe de oficio, lo que quiere decir que, sin que haya una denuncia de por medio o alguna declaración de conflicto, este órgano no genera una indagación que determine si alguna persona está incurso en una investigación o denuncia.

Cuando se presenta una denuncia, se canaliza a través de la Vicepresidencia Administrativa y Financiera. Desde ahí, se inicia todo el proceso de revisión (de acuerdo con la legislación existente) e investigación, involucrando a los denunciados o, si es interno, a los funcionarios de la agencia. En cualquier caso, se garantiza el debido proceso. Sin embargo, al no existir el Comité de Cumplimiento, tampoco hay una auditoría que revise que el fallo emitido está o no en concordancia con la ley y con los mecanismos establecidos por la entidad.



Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico



3.5. Obligaciones ante entes reguladores y fiscalizadores

3.5.1. Sistema de cumplimiento normativo

Atributos evaluados

- Con el fin de gestionar apropiadamente los riesgos vinculados con el incumplimiento de requerimientos normativos, tanto internos como externos, la entidad ha desarrollado un sistema de compliance, el cual es de responsabilidad de la Gerencia e incluye una serie de componentes, entre otros:
 - Una definición formal de alcance
 - Descripción formal de roles y responsabilidades, así como una segregación clara de funciones
 - Políticas y procedimientos
 - Herramientas de soporte
 - Capacitación
 - Evaluación y priorización de riesgos
 - Controles preventivos y detectivos
 - Reporte y monitoreo
- La Gerencia debe reportar periódicamente al Consejo acerca del grado de implementación y medidas adoptadas para garantizar un óptimo cumplimiento, así como situaciones observadas de incumplimiento, planes de acción correctivos y mapas de riesgos. El Consejo debe supervisar el correcto funcionamiento de este sistema a través de su función de auditoría interna.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No ✓



3.5. Obligaciones ante entes reguladores y fiscalizadores

3.5.1. Sistema de cumplimiento normativo



Atributos evaluados

Con el fin de gestionar apropiadamente los riesgos vinculados con el incumplimiento de requerimientos normativos, tanto internos como externos, la entidad ha desarrollado un sistema de compliance, el cual es de responsabilidad de la Gerencia e incluye una serie de componentes, entre otros:

- Una definición formal de alcance
- Descripción formal de roles y responsabilidades, así como una segregación clara de funciones
- Políticas y procedimientos
- Herramientas de soporte
- Capacitación
- Evaluación y priorización de riesgos
- Controles preventivos y detectivos
- Reporte y monitoreo



¿Aplica este atributo para gestión de APP? 

Si

No 

Situación observada

En la ANI, se entiende como sistema de compliance la identificación de los riesgos y mecanismos de control de los procedimientos que tiene a cargo cada Vicepresidencia, lo cual no garantiza en su totalidad la identificación, prevención, gestión, control y respuesta a los diferentes riesgos de cumplimiento de normas que aplican en el interior de la entidad.

Los controles establecidos para los riesgos de la Vicepresidencia Jurídica son muy artesanales; los sistemas de alerta en los procesos sancionatorios y judiciales consisten en cuadros de Excel o anotaciones en los calendarios de cada persona para recordar cuándo puede vencer un término. De esta manera, se ha creado un sistema de control, y aunque estos cuadros no están reflejados en los procesos del sistema de gestión de calidad, ayudan a recordar las fechas para no incurrir en algún riesgo relacionado con vencimiento de términos.

Por otro lado, aunque desde la Vicepresidencia Jurídica se lleva a cabo el control y seguimiento del normograma y se mantienen actualizadas las normas que salen y que tienen incidencia en la gestión, no se hace seguimiento a la correcta aplicación de estas dentro de la entidad.

Atributos evaluados

La Gerencia debe reportar periódicamente al Consejo acerca del grado de implementación y medidas adoptadas para garantizar un óptimo cumplimiento, así como situaciones observadas de incumplimiento, planes de acción correctivos y mapas de riesgos. El Consejo debe supervisar el correcto funcionamiento de este sistema a través de su función de auditoría interna.



¿Aplica este atributo para gestión de APP? 

Si

No 

Situación observada

El Consejo Directivo de la ANI no supervisa el día a día de la entidad, por lo cual no se reporta ningún tema asociado a riesgos. Dentro de la ANI sí existe una instancia conformada por el presidente y los vicepresidentes, que de alguna manera hace las veces de «Comité Directivo», en el cual se revisan todos los temas estratégicos de la entidad. Sin embargo, esta instancia tampoco hace seguimiento de los riesgos de cumplimiento normativo; allí, lo que se ha discutido son los informes de gestión jurídica, que incluyen tópicos más a nivel de proyectos, como, por ejemplo, indicadores y número de casos con probabilidad de éxito o pérdida, entre otros.

Pilar IV: Información y reporte

En esta sección agrupa los principios relacionados con la identificación de la política de información, los mecanismos que se tienen en la entidad para asegurar la transparencia y la forma como esa información se hace visible tanto interna como externamente.



Resumen ejecutivo



1. Evaluación del pilar

- ★ Nivel 4: Excede los estándares
- Nivel 3: Se aplica totalmente
- Nivel 2: Se aplica parcial o informalmente
- Nivel 1: No se aplica



2. Benchmarking basado en información pública

	GEB	FDN	Infraestructura Canadá	ProInversión
Cumple	●	●	●	●
Parcialmente	●	●	●	●
No cumple	●	●	●	●



3. Marcos de referencia que citan el pilar

- OCDE (2016), Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas. Edición 2015, Editions OECD, Paris.
- Corporate governance in central government departments: Code of good practice. Edition 2017. HM Treasury.



4. Entrevistas realizadas

- Diego Alejandro Morales Silva
Vicepresidente de Planeación, Riesgos y Entorno
- Isabel Cristina Agudelo Peña
Gerente de Planeación, Riesgos y Entorno
- Mónica Patricia Franco Toro
Líder de Servicio al Ciudadano
- Diana Carolina Guaman
Jefe de Comunicaciones



5. Documentación revisada

- Política de Seguridad y Privacidad de la Información
- Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información
- Plan de Seguridad y Privacidad de la Información
- Todos los procedimientos de supervisión del tipo de información que se distribuye a nivel interno y externo
- Política anticorrupción
- Política de adopción de Gobierno Digital
- Documentos relacionados con el cumplimiento de la Ley 1712
- Memoria Anual (rendición de cuentas)
- ANIScopio
- Página web de la entidad (transparencia)



6. Situación observada

La ANI ha construido diferentes mecanismos que le han permitido tener buenas prácticas para la revelación de datos que contribuyen a que el público comprenda mejor la estructura y las actividades de la entidad, sus políticas y resultados con respecto a las normas y sus relaciones con las comunidades en las que desarrolla su actividad.

Se observan algunas oportunidades de mejora para garantizar de forma explícita el principio de transparencia y manejo de la información, lo cual podría influir sustancialmente en los resultados e imagen de la entidad.



Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico



4.1. Gestión de la información

4.1.1. Política de información

Atributos evaluados

- La entidad define una política de información que establece las reglas para gestionarla, las cuales abordan en detalle cuestiones básicas como, por ejemplo, quién debe tener acceso a qué, cuál es el uso que se le debe dar a la información, cómo resguardarla para no exponerla a un uso incorrecto, y cómo garantizar que sea usada y reportada de manera íntegra, confiable y oportuna.
- Estas reglas (de la política) son definidas por la Gerencia y aprobadas por el Consejo; además, la entidad ha sido diligente en definir mecanismos formales para dar a conocerlas a todo el personal.
- La entidad debe elaborar esta política de manera diligente, con una adecuada asesoría legal, con la finalidad de que se encuentre en cumplimiento con los marcos normativos que regulan el acceso a la información de las entidades del Estado.
- La Gerencia debe velar por el cumplimiento de esta política y establecer los mecanismos de control necesarios para garantizarlo.
- Además, se debe reportar periódicamente al Consejo acerca de las medidas adoptadas.
- Por su parte, la función de auditoría interna debe incluir en su plan actividades orientadas a evaluar si estas medidas se cumplen adecuadamente.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No



4.1. Gestión de la información

4.1.1. Política de información



Atributos evaluados

La entidad define una política de información que establece las reglas para gestionarla, las cuales abordan en detalle cuestiones básicas como, por ejemplo, quién debe tener acceso a qué, cuál es el uso que se le debe dar a la información, cómo resguardarla para no exponerla a un uso incorrecto, y cómo garantizar que sea usada y reportada de manera íntegra, confiable y oportuna.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

La ANI cuenta con una política de seguridad y privacidad de la información que tiene como objetivo asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información de la entidad y disminuir los impactos indeseados sobre la ocurrencia de incidentes de seguridad de los datos. Dentro del documento, se describen 18 políticas generales de seguridad de la información de obligatorio cumplimiento por parte de funcionarios, contratistas y terceros, y las sanciones por el incumplimiento a estas políticas.

Así mismo, existen otros procedimientos de supervisión del tipo de información que se distribuye a niveles interno y externo, y unos lineamientos para la revisión y aprobación de documentos emitidos por la ANI. Adicionalmente, todos los funcionarios, ya sean de planta o contratistas, deben firmar en el momento de su vinculación, y cada año para actualizarlo, un compromiso de transparencia y confidencialidad. En este, se describen los deberes y compromisos que se deben seguir como funcionarios de la entidad, sobre diferentes temas, entre los cuales se puntualiza la importancia de atender, seguir y consultar la política de seguridad y privacidad de la información.

Atributos evaluados

Estas reglas (de la política) son definidas por la Gerencia y aprobadas por el Consejo; además, la entidad ha sido diligente en definir mecanismos formales para dar a conocerlas a todo el personal.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

La política de información es aprobada por el Comité de Gestión y Desempeño, el cual está compuesto por el presidente y los vicepresidentes, mas no por el Consejo Directivo. Esta política es de conocimiento general, ya que está en la página web, y en el proceso de inducción se hace un esfuerzo por darla a conocer. Sin embargo, falta mayor difusión de su alcance, importancia y de las políticas allí contenidas, que genere la conciencia necesaria, tanto interna como externamente, sobre este particular.

Atributos evaluados

La entidad debe elaborar esta política de manera diligente, con una adecuada asesoría legal, con la finalidad de que se encuentre en cumplimiento con los marcos normativos que regulan el acceso a la información de las entidades del Estado.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Se está en constante revisión de los cambios a nivel normativo para identificar si existe algún impacto que amerite la actualización o modificación de alguna política o procedimiento. Adicionalmente, se cuenta con el PETI (Plan Estratégico de Tecnologías de Información), que tiene dentro de sus objetivos fortalecer los sistemas de información de la ANI para generar acceso oportuno a ella.

Atributos evaluados

La Gerencia debe velar por el cumplimiento de esta política y establecer los mecanismos de control necesarios para garantizarlo.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

El Grupo Interno de Trabajo de Planeación mantiene actualizados los documentos que integran el sistema de gestión de calidad, incorporando los resultados de los hallazgos o recomendaciones de control interno.

De otra parte, aunque se han establecido lineamientos de control a la información que se publicará externamente, no se percibe que se apliquen estrictamente. De hecho, es necesario contar con varios vistos buenos antes de publicar o emitir una comunicación. Sin embargo, cuando alguna información se filtra, es imposible identificar la causa o la persona, porque no se hace seguimiento a los controles implementados.

Además, las áreas solicitan la misma información varias veces, dado que esta no se concentra en un solo sitio. Se reconocen mejoras en el área de sistemas de información en este último año, pero aún persisten falencias a nivel de manejo de los datos y estandarización de los controles en todos los canales de comunicación.

Así mismo, se advierte ausencia de la trazabilidad de la información. A pesar de que la Gerencia de Tecnología guarda los backups, cuando una persona se va de la entidad, no es claro el procedimiento que se debe seguir para custodiar esa información. No existe transversalidad y apropiación de la gestión del conocimiento para mantener la memoria corporativa de la entidad.

Atributos evaluados

Además, se debe reportar periódicamente al Consejo acerca de las medidas adoptadas.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Lo que se presenta anualmente al Consejo Directivo es el plan estratégico de la ANI, el plan de acción y el presupuesto, así como la ejecución de los proyectos; no se sube información relacionada con este particular de política de información.

Atributos evaluados

Por su parte, la función de auditoría interna debe incluir en su plan actividades orientadas a evaluar si estas medidas se cumplen adecuadamente.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Desde el Grupo Interno de Trabajo de Planeación, se realizan auditorías internas al Sistema de Gestión de Calidad. En ellas, se examina el proceso de gestión de la información y comunicaciones, que es el que tiene a cargo el tema de seguridad y privacidad de la información.

Así mismo, en el mapa de riesgos, se han establecido unos controles. En la ANI, se identifican los riesgos por cada proceso, se han diseñado los respectivos controles, y se valida en los seguimientos periódicos si están siendo efectivos. También, se han formulado controles para los riesgos de corrupción. En conclusión, se han desarrollado diferentes mecanismos de vigilancia de la información que se suministra desde la ANI.

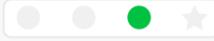
 **Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico**

Principios		Subprincipios	
	Nivel de madurez observado		Nivel de madurez observado
4.1. Política de información		4.1.1. Conformación del comité	
4.2. Transparencia y reportes		4.2.1. Control interno	

 **4.1. Gestión de la información**

4.2.1. Transparencia y reportes

Atributos evaluados

- La entidad define e identifica oportunamente toda la información que le concierne reportar, tanto financiera como no financiera, con la finalidad de que la misma se elabore con anticipación y, así, sea menos susceptible de contar con omisiones. 
- Se emiten informes voluntarios, como, por ejemplo, el Reporte Anual de Gobierno Corporativo y el Informe de Sostenibilidad, entre otros. 
- La entidad debe ser sumamente diligente en asegurarse de que la información reportada sea de calidad, por lo cual debe corroborar que cumpla con los estándares definidos en su política de información. Con la finalidad de contar con una seguridad razonable del adecuado desempeño de estas actividades de control, el Consejo Directivo se las encarga a la Gerencia, la cual, generalmente mediante un comité, vela por su cumplimiento. 
- Las definiciones previamente mencionadas deben encontrarse formalizadas en los procedimientos de la entidad. 

 **¿Aplica este principio para gestión de APP?**

Si No 

 **4.1. Gestión de la información**

4.2.1. Transparencia y reportes



Atributos evaluados

La entidad define e identifica oportunamente toda la información que le concierne reportar, tanto financiera como no financiera, con la finalidad de que la misma se elabore con anticipación y, así, sea menos susceptible de contar con omisiones.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si No 

Situación observada

La ANI cuenta con una política de transparencia de la información. Adicionalmente, con una matriz para clasificar información sensible o sometida a reserva y determinar información pública, la cual se mantiene actualizada en la página web.

Así mismo, existe una clasificación sobre información disponible al público en general y para personas que demuestren interés, p. ej., información específica requerida por un ente o una autoridad de control (Banco de la República o el Congreso u otra entidad).

De la misma forma, el área de comunicaciones está en constante interlocución con las diferentes áreas o entidades aliadas, a fin de conocer anticipadamente qué información se debe publicar y darle el tratamiento que requiere. Igualmente, la ANI es muy cuidadosa de cumplir con todos los requerimientos legales referentes a este tema particular, y está en constante mejora para hacer la gestión más transparente.

Nota: Respecto de la información relacionada con los proyectos de infraestructura, no se tiene un control puntual sobre la información que manejan los concesionarios y que puede ser publicada en medios de comunicación masiva. Aunque desde la ANI se comparten los lineamientos a nivel de transparencia y reporte, la información publicada puede no estar acordada o alineada previamente con la entidad, situación que puede exponer al riesgo reputacional. Dentro de los mitigantes de esta situación, se contemplan medidas para incorporar planes de acción en los contratos 5G. Sin embargo, y más allá de los compromisos que se incluyan en las cláusulas contractuales, deben integrarse medidas de manejo que permitan establecer flujos de control sobre la información, y sensibilización hacia los concesionarios y otros terceros relacionados con los proyectos.

Atributos evaluados

Se emiten informes voluntarios, como, por ejemplo, el Reporte Anual de Gobierno Corporativo y el Informe de Sostenibilidad, entre otros.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

La ANI cuenta con una plataforma tecnológica denominada ANIScopio, a través de la cual se realiza el seguimiento a los proyectos de infraestructura de transporte a su cargo, brindando información para la toma de decisiones gerenciales y de interés general de la ciudadanía.

Parte de la tarea que tiene el equipo de planeación es estar en constante conversación con el grupo de tecnología para identificar datos e información relevante para los actores internos y externos y mantener actualizados los visores de la plataforma, de manera tal que se facilite la consulta. El equipo de tecnología cuenta con un grupo amplio de analistas de datos, que aportan al fortalecimiento de la transparencia, la suficiencia y la actualización de la información disponible.

Adicionalmente, se han implementado estrategias propias, como la instalación de las «mesas de socialización con las comunidades», cuyo objetivo es la entrega de información actualizada sobre el estado de los proyectos, y la ampliación del conocimiento por parte de todos los posibles impactados o interesados.

Atributos evaluados

La entidad debe ser sumamente diligente en asegurarse de que la información reportada sea de calidad, por lo cual debe corroborar que cumpla con los estándares definidos en su política de información. Con la finalidad de contar con una seguridad razonable del adecuado desempeño de estas actividades de control, el Consejo Directivo se las encarga a la Gerencia, la cual, generalmente mediante un comité, vela por su cumplimiento.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

La ANI cuenta con diferentes documentos formalizados, asociados al correcto manejo y uso de la información en cada uno de los medios y canales que se tienen establecidos, tanto externa como internamente. Sin embargo, el Consejo Directivo no tiene injerencia sobre estos temas y no se cuenta con un comité especializado que vele por el cumplimiento de los mecanismos que garanticen la seguridad de la información o de la infraestructura tecnológica, ni aspectos de ciberseguridad. Solamente se hace seguimiento a los procesos y controles documentados, pero no desde la perspectiva de un programa integral de privacidad.

Atributos evaluados

Las definiciones previamente mencionadas deben encontrarse formalizadas en los procedimientos de la entidad.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Cada una de las acciones, estrategias y políticas existentes alrededor de la transparencia se encuentran debidamente formalizadas en la entidad.

Pilar V: Sostenibilidad

En esta sección agrupa los principios relacionados con la gestión de grupos de interés, los sistemas de veeduría, la parte medioambiental y de responsabilidad social, y lo relacionado con igualdad de género e inclusión social.



Resumen ejecutivo



1. Evaluación del pilar

- ★ Nivel 4: Excede los estándares
- Nivel 3: Se aplica totalmente
- Nivel 2: Se aplica parcial o informalmente
- Nivel 1: No se aplica



2. Benchmarking basado en información pública

	GEB	FDN	Infraestructura Canadá	ProInversión
Cumple	●	●	●	●
Parcialmente	●	●	●	●
No cumple	●	●	●	●



3. Marcos de referencia que citan el pilar

- OCDE (2016), Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas. Edición 2015, Editions OECD, Paris.
- Corporate governance in central government departments: Code of good practice. Edition 2017. HM Treasury.



4. Entrevistas realizadas

- Ángela María Orozco
Ministra de Transporte
- Manuel Felipe Gutiérrez
Presidente de la ANI
- Fernando Ramírez Laguado
Vicepresidente jurídico
- Diana Cecilia Cardona Restrepo
Vicepresidente de Estructuración
- Elizabeth Gómez Sánchez
Vicepresidente administrativa y financiera
- Mónica Patricia Franco Toro
Líder de Servicio al Ciudadano
- Maola Barrios
Gerente social de la Vicepresidencia de Planeación, Riesgos y Entorno
- Alba Clemencia Rojas
Jefe Talento Humano
- Xiomara Patricia Juris Jiménez
Gerente predial de la Vicepresidencia de Planeación, Riesgos y Entorno



5. Documentación revisada

- Política ambiental
- Identificación interna de aspectos, impactos, riesgos y oportunidades ambientales
- Metodología para la caracterización de stakeholders
- Registro mano de obra vinculada al proyecto
- Información sobre hombres y mujeres en la ANI y tipo de vinculación salarial



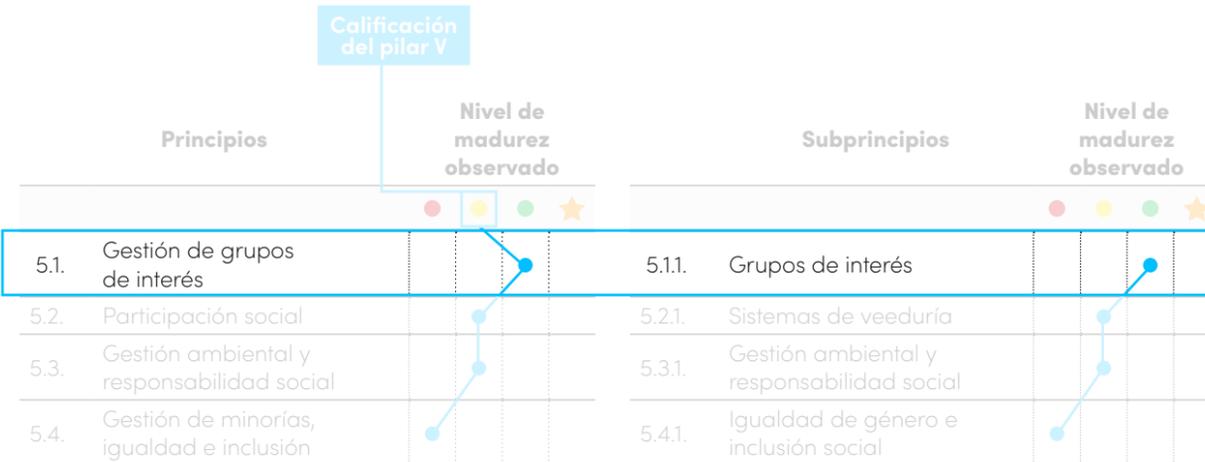
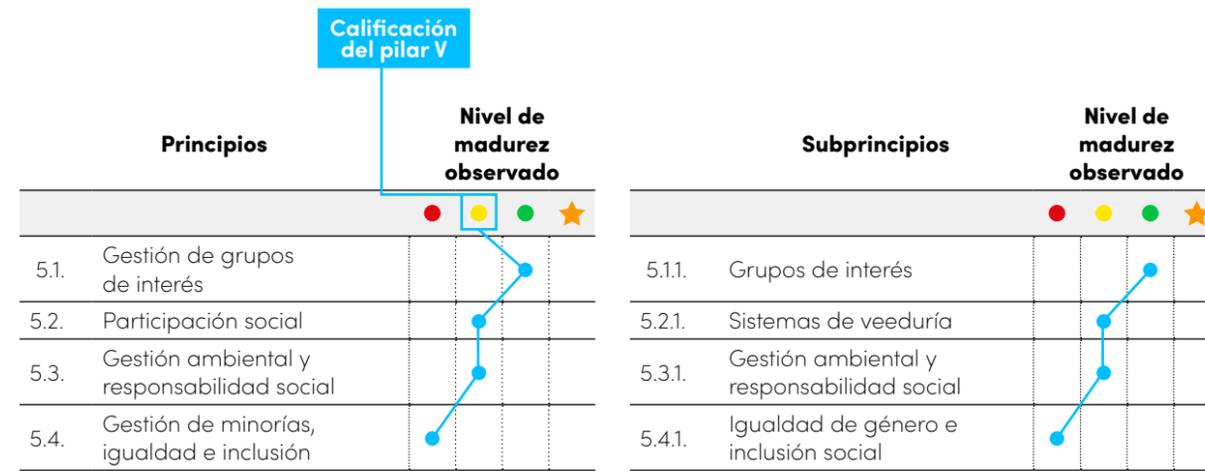
6. Situación observada

La ANI ha realizado un trabajo importante en la identificación de sus grupos de interés y en el ámbito social, que incluye el seguimiento a las veedurías y la gestión medioambiental. También, ha iniciado un camino para la formulación de políticas de igualdad de género e inclusión social. No

obstante, aún hace falta precisar y reforzar estos temas a nivel interno, y emitir una declaración formal y una posición como entidad que permita contar con una cultura alineada con la sostenibilidad, de tal forma que esto pueda ser replicado hacia los proyectos y la comunidad.



Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico



5.1. Gestión de grupos de interés

5.1.1. Grupos de interés

Atributos evaluados

- Con el objetivo de generar confianza con los diferentes grupos de interés y promover un clima de entendimiento mutuo, la entidad define estrategias para comprender los diferentes resultados esperados por sus stakeholders: empleados, clientes, proveedores, contratistas, comunidades locales y los ciudadanos en general. Así mismo, identifica a los grupos de interés más relevantes, de acuerdo con estándares internacionales como la Global Reporting Initiative, y los clasifica en función de los principales temas para la entidad, con la finalidad de priorizarlos y gestionarlos.
- Debido a lo previamente desarrollado, la entidad cuenta con un programa de gestión de grupos de interés, liderado por el presidente de la entidad o CEO, que reporte periódicamente al Consejo Directivo o al comité que este defina.
- Luego de ello, se deben determinar los resultados esperados por los stakeholders principales y las capacidades estratégicas que posee la entidad, sobre las cuales se debe apalancar para alcanzar sus expectativas. Este sistema debe estar embebido en el proceso de planeamiento estratégico y también en cada etapa de la ejecución de los proyectos que la entidad desarrolla.
- Estas acciones, ejecutadas con cada uno de los grupos de interés bajo el marco de este programa, deberán describirse a manera de informe detallado en la memoria anual o documento que la entidad determine como el más adecuado.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No



5.1. Gestión de grupos de interés

5.1.1. Grupos de interés



Atributos evaluados

Con el objetivo de generar confianza con los diferentes grupos de interés y promover un clima de entendimiento mutuo, la entidad define estrategias para comprender los diferentes resultados esperados por sus stakeholders: empleados, clientes, proveedores, contratistas, comunidades locales y los ciudadanos en general. Así mismo, identifica a los grupos de interés más relevantes, de acuerdo con estándares internacionales como la Global Reporting Initiative, y los clasifica en función de los principales temas para la entidad, con la finalidad de priorizarlos y gestionarlos.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Las estrategias con los stakeholders son uno de los temas prioritarios que se discuten en el Comité Directivo, donde se identifican permanentemente los distintos actores con los cuales se tiene algún tipo de impacto y se definen estrategias frente a cada uno de ellos. Así mismo, existe un documento (no formalizado) generado por el grupo interno de trabajo social, en el cual se esboza una caracterización de los principales *stakeholders*, en la cual se clasifican el entorno y los grupos de interés, se define cada uno de estos grupos y la relación del GIT social con la entidad.

En general, la entidad se preocupa por identificar a los actores claves (funcionarios, contratistas, actores de la comunidad civil, actores políticos, ministerios, concesionarios e interventorías) y desarrollar estrategias diferenciadas que permitan el buen relacionamiento a nivel general y que aporten al bien común y al desarrollo de la infraestructura en el país.

Atributos evaluados

Debido a lo previamente desarrollado, la entidad cuenta con un programa de gestión de grupos de interés, liderado por el presidente de la entidad o CEO, que reporte periódicamente al Consejo Directivo o al comité que este defina.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Aunque se ha realizado un ejercicio inicial de caracterización de los grupos de interés de la ANI y se cuenta con un manual de relacionamiento que ofrece pautas generales para la debida interacción con terceros, no existe un programa de gestión formalizado a nivel institucional que esté liderado por el presidente y que reporte su avance al Consejo Directivo.

Atributos evaluados

Luego de ello, se deben determinar los resultados esperados por los *stakeholders* principales y las capacidades estratégicas que posee la entidad, sobre las cuales se debe apalancar para alcanzar sus expectativas. Este sistema debe estar embebido en el proceso de planeamiento estratégico y también en cada etapa de la ejecución de los proyectos que la entidad desarrolla.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Como parte de la labor que tiene el grupo interno de trabajo social, se lleva a cabo supervisión a la interventoría de los proyectos de concesión para asegurar el cumplimiento de los compromisos asumidos por los concesionarios. Así mismo, los concesionarios presentan informes trimestrales sobre el avance de los proyectos. Estos mecanismos permiten atender los requerimientos de los grupos de interés en todas las etapas del proyecto.

Por otro lado, se valora el componente social de los estudios de prefactibilidad y factibilidad de los proyectos de infraestructura de transporte a cargo de la entidad, y se incorporan estrategias sociales que les permiten actuar de forma preventiva, afianzar lazos con los actores sociales establecidos en los diferentes territorios y contribuir finalmente con la viabilidad de los proyectos.

Atributos evaluados

Estas acciones, ejecutadas con cada uno de los grupos de interés bajo el marco de este programa, deberán describirse a manera de informe detallado en la memoria anual o documento que la entidad determine como el más adecuado.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

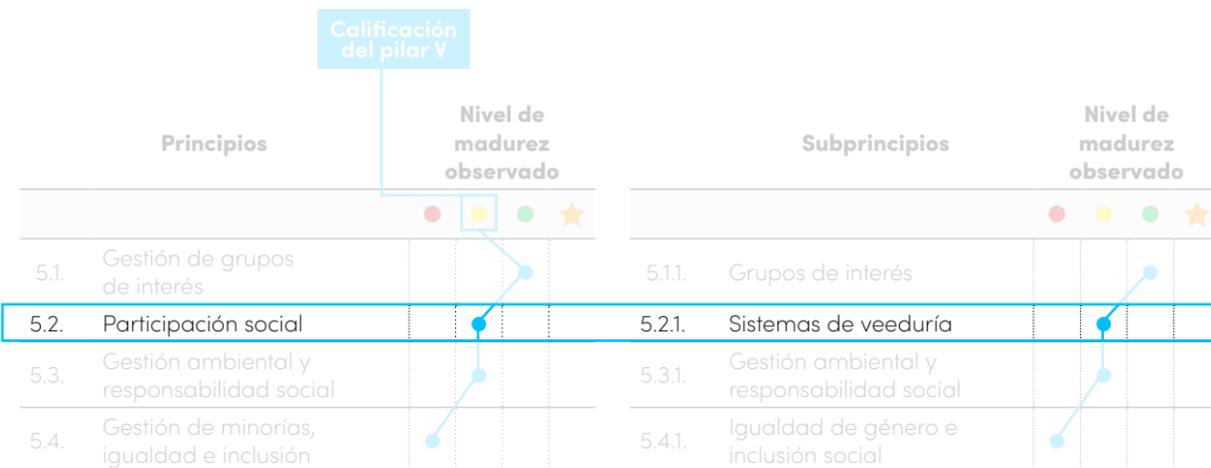
No

Situación observada

En el informe de rendición de cuentas 2018-2019, se ha incluido un capítulo en el que se detalla la relación con el ciudadano y los diferentes grupos de interés vinculados a la ANI.



Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico



5.2. Participación social

5.2.1. Sistema de veeduría



Atributos evaluados

- Con el objetivo de generar confianza con los diferentes grupos de interés y promover un clima de entendimiento mutuo, la entidad define estrategias para comprender los diferentes resultados esperados por sus stakeholders: empleados, clientes, proveedores, contratistas, comunidades locales y los ciudadanos en general. Así mismo, identifica a los grupos de interés más relevantes, de acuerdo con estándares internacionales como la Global Reporting Initiative, y los clasifica en función de los principales temas para la entidad, con la finalidad de priorizarlos y gestionarlos.
- Debido a lo previamente desarrollado, la entidad cuenta con un programa de gestión de grupos de interés, liderado por el presidente de la entidad o CEO, que reporte periódicamente al Consejo Directivo o al comité que este defina.
- Luego de ello, se deben determinar los resultados esperados por los stakeholders principales y las capacidades estratégicas que posee la entidad, sobre las cuales se debe apalancar para alcanzar sus expectativas. Este sistema debe estar embebido en el proceso de planeamiento estratégico y también en cada etapa de la ejecución de los proyectos que la entidad desarrolla.
- Estas acciones, ejecutadas con cada uno de los grupos de interés bajo el marco de este programa, deberán describirse a manera de informe detallado en la memoria anual o documento que la entidad determine como el más adecuado.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No



5.1. Gestión de grupos de interés

5.1.1. Grupos de interés



Atributos evaluados

La entidad ha establecido sistemas de veeduría que cumplen con lo requerido por la legislación nacional y que la exceden, alineándose con estándares internacionales.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Aunque se ha hecho un trabajo amplio con las veedurías a nivel de los proyectos de concesión y se tienen en cuenta para el desarrollo de las actividades dentro de la gestión social, es importante mencionar que, actualmente, la ANI no tiene una veeduría constituida que vigile y controle la gestión propia de la agencia. Tampoco se ha realizado ningún ejercicio de invitación ciudadana para este fin, y a nivel estructural nadie tiene esta función a su cargo.

Atributos evaluados

Los representantes legales de las entidades públicas encargadas de la ejecución de un programa, proyecto, contrato o de la prestación de un servicio público por iniciativa propia, u obligatoriamente a solicitud de un ciudadano o de una organización civil, informan a los ciudadanos y a las organizaciones civiles a través de un medio de amplia difusión en el respectivo nivel territorial, para que ejerzan la vigilancia correspondiente.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Desde la Gerencia Social, se garantiza que a través de los concesionarios se haga una difusión en los territorios sobre los proyectos y programas sociales, de acuerdo con lo establecido en el apéndice técnico social n.º 8, en el cual hay un plan de gestión social que incluye un programa de información y participación, donde se hace seguimiento y acompañamiento a las veedurías y al desarrollo comunitario. Del mismo modo, desde la ANI, a nivel institucional, se hace el ejercicio de rendición de cuentas en cumplimiento con la norma, en el cual el presidente de la entidad, a través de diferentes medios y canales de comunicación, da cuenta del avance de la gestión en diferentes aspectos, incluyendo el trabajo con las comunidades a nivel local y territorial.



Atributos evaluados

En estos espacios de diálogo, se genera también la oportunidad de expresar todas las posiciones, intereses y consultas de los participantes. Por otro lado, es posible lograr acuerdos que requieren procesos de intercambio de opiniones y evaluaciones técnicas.



¿Aplica este atributo
para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

Como parte de los mecanismos de participación ciudadana, la ANI adelanta audiencias públicas. La Gerencia Social, encargada de esta práctica desde hace cerca de un año, suma alrededor de seis audiencias públicas, que siguen un procedimiento documentado en el SIG. Estas audiencias se realizan en la etapa de estructuración de los proyectos, donde se dan a conocer a la ciudadanía y se recogen todas las inquietudes y observaciones antes de adjudicarlos.

Este ejercicio se ha visto como exitoso y muy positivo, ya que la ciudadanía tiene acceso a la información antes de ir a la audiencia pública del proyecto. Es más, a partir del análisis de los stakeholders, se hacen unas reuniones preliminares de socialización para aclarar dudas y asegurar que se entiende a cabalidad la información. De esta manera, se alinean expectativas y se aclara el alcance real del proyecto, para que, una vez se llegue al ejercicio de audiencia, se concreten allí todas las ideas o sugerencias, las cuales quedan consignadas en actas y se vinculan a los procesos de evaluación y toma de decisiones para la ejecución del proyecto. De igual modo, la ANI revisa y gestiona las mejores soluciones que realmente le sirvan a la comunidad, siempre y cuando esté dentro de su alcance. Este asunto de las audiencias públicas se encuentra debidamente formalizado en el SIG.

Atributos evaluados

La veeduría está constituida por todos los ciudadanos en forma plural o por instituciones civiles como organizaciones comunitarias, profesionales, juveniles, sindicales, benéficas o de utilidad común, no gubernamentales, sin ánimo de lucro y constituidas con arreglo a la ley. La elección de los miembros de las veedurías corresponde a las organizaciones civiles o los ciudadanos, quienes proceden a escoger de una forma democrática a los veedores. Sin embargo, la entidad debe definir los impedimentos para ser veedores, los cuales deben representar los intereses de los sectores representativos.



¿Aplica este atributo
para gestión de APP?



Si

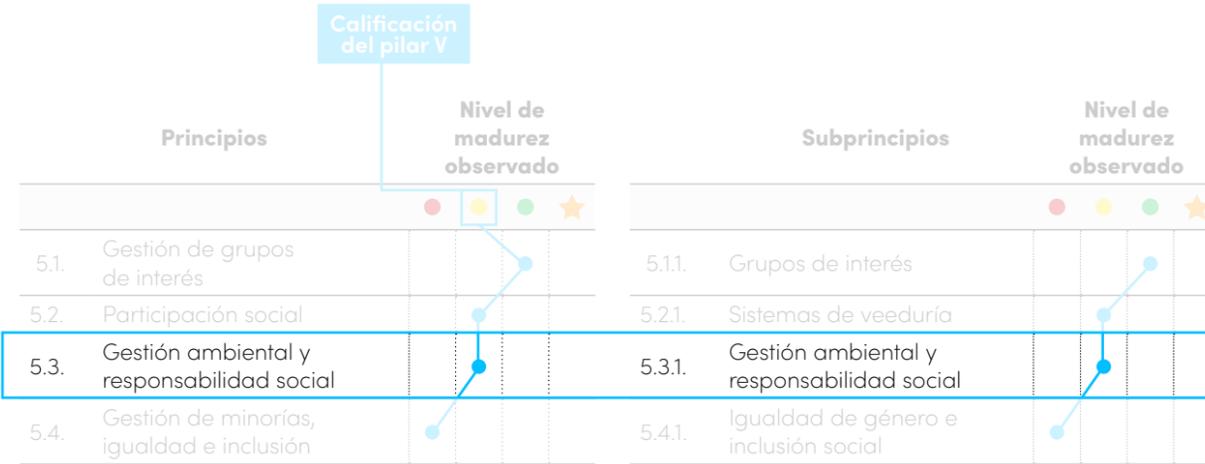
No

Situación observada

Desde la ANI, se promueven las veedurías y, a través de los concesionarios, se ayuda a estructurarlas y organizarlas. Adicionalmente, se hace seguimiento al desarrollo de estos programas, por lo cual, se adelantan interventorías en territorio en cada uno de los proyectos que se encuentran en ejecución. También, desde la ANI, se implementan estrategias sociales que permitan actuar preventivamente y generar los lazos necesarios con los diferentes actores sociales que se hallan en territorio para viabilizar los proyectos. Sin embargo, no existe ninguna veeduría que esté enfocada en hacer seguimiento a la gestión de la ANI.



Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico



**Gestión medioambiental
y responsabilidad social**

5.3.1. Gestión medioambiental y responsabilidad social

Atributos evaluados

- Se debe adelantar una gestión medioambiental comprometida y desarrollar políticas de responsabilidad social que consideren la misma como parte integral de la entidad, alineada con su propósito y transversal a sus operaciones. Estas deben satisfacer, como mínimo, la legislación aplicable, pero construirse sobre la base de estándares internacionales.
- Es una buena práctica que esta gestión se formalice en una política de gestión medioambiental y un programa de responsabilidad social que se administren de forma centralizada y coordinada, sean aprobados por el Consejo Directivo y que diligencien adecuadamente cualquier consulta y/o reclamo de sus grupos de interés al respecto. Estos asuntos deben estar alineados con la estrategia general y contener definidos objetivos e indicadores que permitan monitorear los resultados alcanzados.
- Por otra parte, se deben designar encargados para la gestión de proyectos, que analicen las oportunidades y riesgos de los mismos. Estos proyectos serán evaluados a través de medidas extrafinancieras, como el retorno social de la inversión (SROI). La Gerencia debe ser la responsable de asegurar su cumplimiento.
- Asimismo, a través de su función de auditoría interna, el Consejo debe evaluar periódicamente la efectividad de esta gestión.
- La entidad también debe asegurarse de que los principales aspectos relacionados con su política de gestión medioambiental y el programa de responsabilidad social sean de amplio conocimiento de sus stakeholders. De igual modo, debe ser diligente en contar con los mecanismos necesarios para atender adecuadamente cualquier consulta y/o reclamo de sus grupos de interés respecto a estos temas.

Finalmente, con el propósito de generar confianza con los stakeholders, se recomienda que la entidad haga públicos los principales hitos relacionados con su gestión medioambiental y el desarrollo de su programa de responsabilidad social.



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No



5.3. Gestión medioambiental y responsabilidad social

5.3.1. Gestión medioambiental y responsabilidad social



Atributos evaluados

Se debe adelantar una gestión medioambiental comprometida y desarrollar políticas de responsabilidad social que consideren la misma como parte integral de la entidad, alineada con su propósito y transversal a sus operaciones. Estas deben satisfacer, como mínimo, la legislación aplicable, pero construirse sobre la base de estándares internacionales.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?

Si **No**

Situación observada

La entidad se adhiere a los protocolos que la Secretaría Ambiental del Distrito solicita, y los referencia como parte integral de sus procesos. Estos satisfacen, como mínimo, la legislación aplicable, mas no se siguen estándares internacionales.

Gestión de APP

La entidad cuenta con una política ambiental que tiene como principal objetivo el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en materia ambiental, el seguimiento a la identificación de los impactos ambientales generados por los proyectos de infraestructura de transporte y el cumplimiento por parte de los concesionarios de las medidas establecidas por las autoridades ambientales competentes, para prevenir, mitigar, corregir o compensar dichos impactos. Igualmente, se cuenta con un instructivo que describe la metodología para la identificación de aspectos, impactos, riesgos y oportunidades ambientales.

Por otro lado, la ANI dispone de unos procedimientos de gestión social, donde se establecen los requerimientos a nivel de información y participación que deben cumplir los concesionarios como parte de sus obligaciones contractuales.

Sin embargo, vale la pena mencionar que no se cuenta con una política de responsabilidad social, además de que los documentos existentes se rigen únicamente por las normas legales y no contemplan prácticas internacionales.

Atributos evaluados

Es una buena práctica que esta gestión se formalice en una política de gestión medioambiental y un programa de responsabilidad social que se administren de forma centralizada y coordinada, sean aprobados por el Consejo Directivo y que diligencien adecuadamente cualquier consulta y/o reclamo de sus grupos de interés al respecto. Estos asuntos deben estar alineados con la estrategia general y contener definidos objetivos e indicadores que permitan monitorear los resultados alcanzados.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?

Si **No**

Situación observada

En el ámbito interno, la ANI cuenta con un área en el GIT Administrativo y Financiero que atiende el programa de gestión ambiental frente a todos los protocolos que la Secretaría Ambiental del Distrito solicita. Sin embargo, no existe una política de responsabilidad social que evidencie la posición de la entidad y que sea extensiva a los proyectos de asociación público-privada.

Gestión de APP

Tanto la política ambiental como los programas sociales se gestionan centralizadamente para los proyectos de asociación público-privada. No obstante, el Consejo Directivo no orienta, supervisa ni dirige el enfoque o los resultados de las campañas en materia ambiental o de gestión social.

Por otro lado, mínimo una vez al año, se reevalúan todos los aspectos, impactos, riesgos y oportunidades ambientales, y esto sirve de insumo para determinar el cumplimiento del objetivo ambiental «Disminuir la significancia de los aspectos e impactos en las actividades y servicios de la entidad». Sin embargo, falta establecer prioridades estratégicas y tácticas para la creación de proyectos sociales y ambientales que impacten el entorno de la ANI, y que no solo busquen mitigar los daños producidos por los proyectos.

Atributos evaluados

Por otra parte, se deben designar encargados para la gestión de proyectos, que analicen las oportunidades y riesgos de los mismos. Estos proyectos serán evaluados a través de medidas extrafinancieras, como el retorno social de la inversión (SROI). La Gerencia debe ser la responsable de asegurar su cumplimiento.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?

Si No

Situación observada

Dentro de la identificación interna de aspectos, impactos, riesgos y oportunidades ambientales, se mencionan con claridad los roles encargados de la gestión en particular y se describen en detalle las responsabilidades de cada uno. Así mismo, se dispone de una metodología documentada y formalizada en los procesos de la ANI, que da cuenta de la valoración de los aspectos ambientales identificados en el ciclo PHVA, sobre los cuales se implementan controles de acuerdo con los hallazgos establecidos y, finalmente, los resultados de la identificación y evaluación de estos aspectos e impactos ambientales son divulgados por el responsable del sistema de gestión ambiental.

Atributos evaluados

Asimismo, a través de su función de auditoría interna, el Consejo debe evaluar periódicamente la efectividad de esta gestión.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?

Si No

Situación observada

El Consejo Directivo de la ANI no evalúa periódicamente la efectividad de la gestión realizada en materia ambiental o social. El control se ejerce por medio de las interventorías de los proyectos y las Gerencias encargadas de la supervisión de estos asuntos en particular y, si se estima necesario, se acude a la revisión por parte del Comité Directivo.

Atributos evaluados

La entidad también debe asegurarse de que los principales aspectos relacionados con su política de gestión medioambiental y el programa de responsabilidad social sean de amplio conocimiento de sus *stakeholders*. De igual modo, debe ser diligente en contar con los mecanismos necesarios para atender adecuadamente cualquier consulta y/o reclamo de sus grupos de interés respecto a estos temas.

Finalmente, con el propósito de generar confianza con los *stakeholders*, se recomienda que la entidad haga públicos los principales hitos relacionados con su gestión medioambiental y el desarrollo de su programa de responsabilidad social.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?

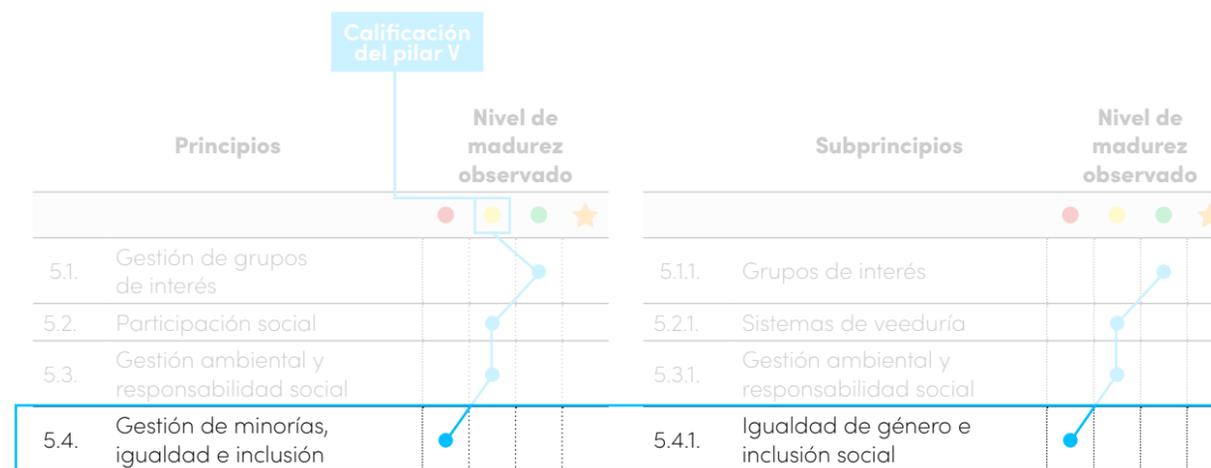
Si No

Situación observada

Aunque la ANI propende al fortalecimiento de la institucionalidad y procura la articulación interinstitucional e intersectorial para la debida toma de decisiones sociales y ambientales, y además incorpora en la gestión contractual estos particulares, falta mayor divulgación a niveles interno y externo sobre los programas, estrategias, herramientas y resultados que se han obtenido o que se vienen desarrollando en estas materias.



Resumen consolidado de los resultados del diagnóstico





5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión

5.4.1. Igualdad de género e inclusión social



Atributos evaluados

- La entidad debe promover la confluencia de una adecuada diversidad de perfiles que contribuyan a proveerle una perspectiva completa en cada ámbito de su gestión, idónea para la toma de decisiones. 
- Establecer con claridad y comunicar el propósito de la entidad para abordar la igualdad de género e inclusión social, y sensibilizar a los trabajadores partiendo del mismo Consejo Directivo. 
- Definir e implementar medidas concretas y observables orientadas a favorecer la meritocracia con el fin de que las personas sean evaluadas por sus capacidades, y que consideraciones como su identidad de género, etnia, legado cultural, creencias religiosas, estrato social, entre otras, sean efectivamente dejadas de lado al tomar decisiones sobre la contratación, remuneración, evaluación, promoción, premiación, sanción y desvinculación de los empleados y ejecutivos de todo nivel. 
- Las entidades adoptan medidas voluntarias, como cuotas para su representación en los Consejos Directivos o en la Alta Gerencia, e integran en los sistemas generales de gestión de riesgos la identificación y gestión de los más significativos en materia de derechos humanos para la propia entidad. 
- Por otro lado, la entidad ha sido diligente para que sus prácticas de igualdad de género e inclusión social sean evaluadas por un ente independiente, con la finalidad de contar con retroalimentación para su fortalecimiento. 
- Finalmente, con el propósito de dar a conocer a la ciudadanía su compromiso, la entidad hace públicas las medidas que ha venido desarrollando en su memoria anual o en el informe que considere más conveniente. 



¿Aplica este principio para gestión de APP?

Si

No



5.4. Gestión de minorías, igualdad e inclusión

5.4.1. Igualdad de género e inclusión social



Atributos evaluados

La entidad debe promover la confluencia de una adecuada diversidad de perfiles que contribuyan con proveerle, en cada ámbito de su gestión, de una perspectiva completa, idónea para la toma de decisiones.



¿Aplica este atributo para gestión de APP?



Si

No

Situación observada

En la entidad, se hacen los procesos de selección de personal de acuerdo con lo requerido en los perfiles, aunque no se presenta una práctica consciente y formal para promover la vinculación de perfiles diversos. No se presentan, según lo referido, prácticas de discriminación afirmativa para proveer cargos.

Atributos evaluados

Establecer con claridad y comunicar el propósito de la entidad para abordar la igualdad de género e inclusión social, y sensibilizar a los trabajadores partiendo del mismo Consejo Directivo.

¿Aplica este atributo para gestión de APP?

Si No ✓

Situación observada

Aunque, mediante la Resolución 1708 de 2019, la ANI conforma el Equipo de Trabajo para la Equidad de Género y es una buena práctica, en este punto del diagnóstico, el atributo exige la alineación estratégica de la entidad con la equidad de género, lo cual implica que el Consejo Directivo adopte en un objetivo estratégico el abordaje de este particular y, así mismo, se comunique y se sensibilice a todos los funcionarios.

En línea con lo anterior, no existe un documento en el que se comunique al Consejo Directivo y demás colaboradores y contratistas, de manera formal y explícita, cómo aborda la agencia la igualdad de género e inclusión social.

● ○ ○ ☆

Atributos evaluados

Definir e implementar medidas concretas y observables orientadas a favorecer la meritocracia con el fin de que las personas sean evaluadas por sus capacidades, y que consideraciones como su identidad de género, etnia, legado cultural, creencias religiosas, estrato social, entre otras, sean efectivamente dejadas de lado al tomar decisiones sobre la contratación, remuneración, evaluación, promoción, premiación, sanción y desvinculación de los empleados y ejecutivos de todo nivel.

¿Aplica este atributo para gestión de APP?

Si No ✓

Situación observada

La entidad provee de manera eficiente y transparente las posiciones o vacantes a ocupar. Sin embargo, no cuenta con un programa específico para el control de prácticas discriminatorias de cualquier tipo.

○ ● ○ ☆

Atributos evaluados

Las entidades adoptan medidas voluntarias, como cuotas para su representación en los Consejos Directivos o en la Alta Gerencia, e integran en los sistemas generales de gestión de riesgos la identificación y gestión de los más significativos en materia de derechos humanos para la propia entidad.

¿Aplica este atributo para gestión de APP?

Si No ✓

Situación observada

La agencia no establece ningún tipo de ley de cuotas o acción afirmativa vinculante para garantizar la representación en los Consejos Directivos o en la Alta Gerencia.

● ○ ○ ☆

Atributos evaluados

Por otro lado, la entidad ha sido diligente para que sus prácticas de igualdad de género e inclusión social sean evaluadas por un ente independiente, con la finalidad de contar con retroalimentación para su fortalecimiento.

¿Aplica este atributo para gestión de APP?

Si No ✓

Situación observada

La agencia no establece ningún tipo de ley de cuotas o acción afirmativa vinculante para garantizar la representación en los Consejos Directivos o en la Alta Gerencia.

● ○ ○ ☆

Atributos evaluados

Finalmente, con el propósito de dar a conocer a la ciudadanía su compromiso, la entidad hace públicas las medidas que ha venido desarrollando en su memoria anual o en el informe que considere más conveniente.

¿Aplica este atributo para gestión de APP?

Si No ✓

Situación observada

La agencia no hace pública mediante el informe de rendición de cuentas y página oficial la información acerca de los diferentes proyectos y concesiones en referencia a igualdad de género e inclusión social.

● ○ ○ ☆



Embajada Británica
Colombia

CAF BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA