

DOCUMENTO CON LA EVALUACIÓN DE  
MADUREZ DEL GOBIERNO CORPORATIVO



FONDO NACIONAL DE AHORRO



## RESUMEN

El presente documento contiene el entregable de la Fase 2 denominado Evaluación del Gobierno Corporativo, de acuerdo con el contrato N° FNA 055-2022, e incorpora el siguiente informe generados de conformidad con el cronograma y la metodología propuesta en la Fase 1:

- Informe consolidado de evaluación realizada.

## **CONTENIDO**

<b>1. PRESENTACIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>2. ALCANCE .....</b>	<b>7</b>
<b>3. METODOLOGÍA MARCO .....</b>	<b>8</b>
<b>4. MODELO DE EVALUACIÓN Y GRADOS DE MADUREZ DEL GOBIERNO CORPORATIVO .....</b>	<b>10</b>
<b>5. RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LA EVALUACIÓN DE CAPACIDADES .....</b>	<b>20</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>55</b>
<b>7. ANEXO 1: DETALLE DE LA EVALUACIÓN DE REQUERIMIENTOS .....</b>	<b>58</b>

## Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1 - DIMENSIONES Y ATRIBUTOS DEL MODELO DE CAPACIDADES DE GOBIERNO CORPORATIVO .....	11
ILUSTRACIÓN 2 - ESQUEMA DE ALINEACIÓN DE REQUERIMIENTOS CON DIMENSIONES Y ATRIBUTO .....	15
ILUSTRACIÓN 3 - NIVELES DE MADUREZ DE LAS CAPACIDADES DE GOBIERNO CORPORATIVO .....	18
ILUSTRACIÓN 4 . NIVELES DE MADUREZ DE LAS DIMENSIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO .....	22
ILUSTRACIÓN 5 - NIVELES DE MADUREZ DE LOS ATRIBUTOS DE GOBIERNO DE CONTROL .....	23
ILUSTRACIÓN 6 - NIVELES DE MADUREZ DE LOS ATRIBUTOS DE GOBIERNO DEL CUMPLIMIENTO. ....	29
ILUSTRACIÓN 7 - NIVELES DE MADUREZ DE LOS ATRIBUTOS DE GOBIERNO DEL DESEMPEÑO Y LA ESTRATEGIA. ....	33
ILUSTRACIÓN 8 - NIVELES DE MADUREZ DE LOS ATRIBUTOS DE GOBIERNO DE RIESGO .....	38
ILUSTRACIÓN 9 - NIVELES DE MADUREZ DE LOS ATRIBUTOS DE INTEGRIDAD Y ÉTICA.....	42
ILUSTRACIÓN 10 - NIVELES DE MADUREZ DE LOS ATRIBUTOS DE TRANSPARENCIA.....	48
ILUSTRACIÓN 11 - NIVELES DE MADUREZ DE LOS ATRIBUTOS DE LA CAPACIDAD DE GOBIERNO CORPORATIVO .....	51
ILUSTRACIÓN 12 - NIVELES DE MADUREZ POR TEMAS Y REQUERIMIENTOS DE ACUERDOS .....	53
ILUSTRACIÓN 13 - NIVELES DE MADUREZ POR TEMAS Y REQUERIMIENTOS DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO .....	54

## Índice de Tablas

TABLA 1 - EJEMPLO DE ALINEACIÓN DE REQUERIMIENTOS A DIMENSIONES Y ATRIBUTOS	17
TABLA 2 - NIVELES DE MADUREZ PARA EVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS	18
TABLA 3 - NIVELES DE MADUREZ PARA EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES	19
TABLA 4 - DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES DE MADUREZ DE LAS CAPACIDADES	19
TABLA 5 - SEGMENTACIÓN DE LOS GRADOS DE APLICACIÓN	20
TABLA 6 - PLAN DE MEJORA DE LAS CAPACIDADES DE GOBIERNO CORPORATIVO ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	

## 1. PRESENTACIÓN

---

En desarrollo del contrato FNA– 055-2022, se llevó a cabo la evaluación de madurez de la implementación del Gobierno Corporativo del FNA, para el período 2020- 2021, analizando los elementos que permitan definir la eficacia, calidad, y pertinencia de las políticas de la Entidad, en relación con las prácticas de Gobierno Corporativo, de conformidad con los parámetros establecidos en la Sección II Capítulo 2 del Acuerdo 2339 de 2020, entre otros acuerdos.

Para el efecto, se establecieron tres fases del proyecto. La primera, denominada Metodología y Plan de Trabajo; la segunda, Evaluación del Gobierno Corporativo y la tercera, Plan de mejora. En desarrollo de la primera fase se presentó un entregable que incorporó los siguientes elementos:

- Informe de levantamiento de información y revisión de documentos (Internos y externos) que se usaron como insumos del análisis.
- Metodología de la evaluación de Gobierno Corporativo.
- Mapa de Gobierno Corporativo del FNA
- Plan de trabajo para las Fases 2 y 3.

El presente entregable se refiere a la Fase 2, y en tal sentido, desarrolla el siguiente entregable:

- Informe consolidado de la evaluación realizada de conformidad con las características descritas en la Fase 2, que se comentan a continuación, incluyendo los soportes correspondientes.

## 2. ALCANCE

---

La evaluación del gobierno corporativo, en desarrollo de la Fase 2, se llevó a cabo mediante el análisis de la siguiente información aportada por la Institución:

- a. Normatividad aplicable a la entidad, en la que se establecen responsabilidades específicas para el gobierno corporativo.
- b. Normativa interna con las funciones, roles y responsabilidades asignadas al gobierno corporativo.
- c. Resultados de autoevaluaciones llevadas a cabo por parte del gobierno corporativo.
- d. Auditorías internas o externas, así como evaluaciones de las instancias de control interno relacionadas con las funciones, roles y responsabilidades del gobierno corporativo.
- e. Informes de la superintendencia bancaria en relación con la evaluación del gobierno corporativo.
- f. Evaluaciones e indicadores del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG de la Función Pública y resultados del FURAG.
- g. Cualquier otra información que se considere relevante con el proyecto.

Esta información fue aportada por la Institución, mediante dos envíos efectuados el 27 de febrero y el 3 de marzo del año en curso, a lo cual se sumó una reunión con la profesional designada por

el FNA, Dra. Karla Pira, para profundizar algunos aspectos específicos y complementarios a los temas del gobierno corporativo en el FNA.

A partir de esta información disponible, se realizó el análisis, evaluación, calificación y medición del grado de madurez en la implementación de las prácticas de gobierno corporativo, de conformidad con el modelo y la metodología explicada en el entregable 1, que se comenta adelante. Así, se desarrollaron las siguientes actividades:

- Entrevistas individuales con miembros antiguos de la Junta, así como algunos de los miembros de los comités que hacen parte de la Administración, como se presenta a continuación:

Nombre	Cargo	Fecha de Entrevista
<b>Edwin Jaime Chiriví Bonilla</b>	Miembro de Junta Directiva	26/05/23
<b>Ricardo Antonio Venegas</b>	Miembro de Junta Directiva	01/06/23
<b>Diana Cecilia Gomez</b>	Miembro de Junta Directiva	06/06/23
<b>Jose Leonardo Valencia</b>	Miembro de Junta Directiva	02/06/23
<b>Hector Enrique León</b>	Jefe de Oficina de Control Interno	16/05/23
<b>Santiago Montes Correal</b>	Director de Transparencia y Cumplimiento	16/05/23
<b>Claudia Juliana Navas</b>	Vicepresidenta de Riesgos	18/05/23
<b>Kennicher Arias Roa</b>	Director de Planeación	26/05/23

- Evaluación de las actas, informes, resultados y conclusiones de las distintas reuniones.
- Análisis del acervo documental disponible sobre políticas y acuerdos emitidos.
- Revisión y análisis de la encuesta de autoevaluación y de los informes disponibles de la evaluación independiente.
- Análisis de los informes de auditoría interna, externa y control interno en relación con las acciones y gestiones del gobierno corporativo.
- Análisis de los resultados disponibles de la evaluación de MIPG en el FURAG, que sean aplicables.

A partir de estos análisis, se aplicó la metodología de evaluación, en el marco del modelo de gobierno corporativo propuesto para la formulación de la evaluación consolidada de madurez, el establecimiento de las brechas, que se priorizaron, en función de su impacto y requerimiento, a fin de formular un plan de mejora de alto impacto.

Dicho plan de mejora consta del plan de acción para el cierre de las brechas identificadas y contiene las actividades a desarrollar con los indicadores, tiempos, plazos de ejecución, áreas responsables y entregables de cada actividad. Por último, se propone un guía general para adoptar el plan de acción de gobierno corporativo para los próximos dos años, teniendo en cuenta los estándares internacionales de buen gobierno.

### 3. METODOLOGÍA MARCO

---

La metodología llevada a cabo para el desarrollo del proyecto consideró tres etapas fundamentales. La primera se orientó a construir el modelo base para la evaluación. El diseño del modelo tuvo como objetivo establecer el marco y la estructura base para la evaluación sistemática de la madurez y el estado de la implementación de las prácticas de Gobierno Corporativo en la Entidad, considerando los requerimientos establecidos por la regulación interna, externa y las buenas prácticas del sector, en el contexto del marco de gobernanza establecido.

El diseño del modelo de Gobierno Corporativo se basa en la estructura de un conjunto de dimensiones, que se basan en buenas prácticas y recogen los distintos lineamientos que ha desarrollado la Entidad, en particular, los siguientes acuerdos:

- Acuerdo 2339 de 2020 que adopta el Código de Gobierno Corporativo
- Acuerdo 2129 de 2015 que reglamenta el Comité de Auditoría
- Acuerdo 2331 de 2020 que reglamenta el Comité Estratégico para el Manejo de Eventos de Crisis – en adelante Comité de Crisis
- Acuerdo 2338 de 2020 que reglamenta el Comité de Gobierno Corporativo
- Acuerdo 2229 de 2018 que reglamenta funciones de la Junta Directiva
- Acuerdo 2160 de 2016 que reglamenta el Comité de Riesgos

Así mismo, las buenas prácticas referenciales fueron:

- Código de Mejores Prácticas Corporativas conocido como Código País, adoptado por la Superintendencia Financiera de Colombia mediante la Circular Externa 015 de 2021<sup>1</sup>.
- Marco Integral de Supervisión – Guía de Criterios de Evaluación - Junta Directiva de 2017.
- Modelo de capacidades de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento de OCEG<sup>2</sup> de 2015
- Principios de Gobierno Corporativo de OCDE<sup>3</sup> y G20<sup>4</sup> de 2016.

Entre los criterios y políticas que incorpora esta evaluación, a partir de los marcos y buenas prácticas señaladas, se consideraron los siguientes:

- Las políticas y reglas de buen gobierno corporativo adoptadas
- Marco anticorrupción, vulnerabilidades y mecanismos de mitigación establecidos
- Políticas de selección de colaboradores y contratistas y mecanismos de seguimiento y control
- Políticas y reglas para la prevención y gestión de los conflictos de interés
- Políticas de transparencia aplicadas, en particular con los temas de contratación de bienes y servicios.
- Políticas de integridad del Fondo y mecanismos de seguimiento y control.
- Temas estratégicos y operativos del desempeño.
- Relacionamientos con las partes interesadas

---

<sup>1</sup> Parte III- Título 1 – Capítulo V

<sup>2</sup> Open Compliance and Ethics Group. [www.oceg.org](http://www.oceg.org)

<sup>3</sup> Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos.

<sup>4</sup> El Grupo de los 20 – Foro de países desarrollados.

- Modelos y canales de participación y comunicación
- Alineación de las dimensiones de MIPG y sus requerimientos para la gobernanza

Por su parte, el modelo consideró los criterios de evaluación del desempeño de las siguientes instancias:

- La Junta Directiva
- El Comité de Gobierno Corporativo
- Los comités adscritos a la Junta
- La Secretaría técnica
- La Consultoría técnica independiente

Así mismo, se consideraron las siguientes prácticas relacionadas con las funciones de evaluación del desempeño de las instancias señaladas, como se establece en los términos de referencia:

- Grado de cumplimiento de las funciones
- Aporte de las instancias a la buena gestión de la Junta, en particular, por parte de la Secretaría, los Comités y la Consultoría Técnica Independiente.
- Rigor documental para registrar las actas y soportes
- Libertad de expresión
- Eficacia y efectividad de los comités.
- La Secretaría técnica
- Procedimientos, frecuencia e impedimentos.
- Gestión de excusas y ausencias.
- Acceso a la información para la toma de decisiones.
- Interacción entre las instancias

Finalmente, el modelo de evaluación incorporó los aspectos relacionados con los siguientes atributos:

- Componentes de arquitectura institucional requeridos
- Marcos estructurados e instancias de gobernanza
- Marcos técnicos de organización
- Capacidades de toma de decisiones, seguimiento y monitoreo
- Liderazgo y visiones compartidas

#### **4. MODELO DE EVALUACIÓN Y GRADOS DE MADUREZ DEL GOBIERNO CORPORATIVO**

##### **4.1 Modelo de Gobierno Corporativo**

El modelo de Gobierno Corporativo que se propone para establecer la evaluación de las prácticas, la identificación de los grados de madurez, la eficacia en la gestión y la identificación de las acciones de mejora, se estructuró a partir de las siguientes dimensiones que incorporan los referentes de los principales marcos y responsabilidades que afectan las funciones propias de la Junta Directiva, así como las buenas prácticas internacionales, según se comentó en el acápite anterior y se explican a continuación:



*Ilustración 1 - Dimensiones y atributos del modelo de capacidades de Gobierno Corporativo*

*Fuente propia*

A continuación, se presenta una breve descripción de cada Dimensión y sus Atributos, que serán la base de la evaluación y análisis de las brechas y el plan de mejora. Lo importante que debe advertirse es que, en el marco del Modelo de Gobierno Corporativo propuesto, estas dimensiones y sus atributos recogen los requerimientos y las prácticas detalladas de los acuerdos emitidos por el FNA y las buenas prácticas reconocidas, como se explica en la metodología.

**Gobierno del control**<sup>5</sup>. Esta dimensión se refiere al grado en el cual se garantiza la efectividad y suficiencia de los elementos y componente de la arquitectura de control, mediante procesos,

---

<sup>5</sup> Se alinea con el Literal d), numerales 2, 6 y 7 del Principio VI de OCDE, en complemento de las medidas de Código País: Responsabilidades del Consejo de Directores.

mecanismos, instrumentos, roles y herramientas que desarrollan la capacidad de enfrentar las desviaciones para el logro de los objetivos, así como los componentes que estructuran el desempeño y la adecuada gobernanza del sistema de control, desde el punto de vista de las funciones de la Junta Directiva. Los atributos que conforman la dimensión se presentan a continuación y se describen en forma de declaraciones que se deben tener y mantener como principio del buen Gobierno Corporativo:

- a. **Arquitectura del Sistema.** La Junta Directiva garantiza los medios para disponer de una arquitectura de control efectiva para gestionar las desviaciones y perseguir el logro de objetivos, conformada por sistemas de información, procesos, políticas, métodos e instrumentos de seguimiento y medición.
- b. **Contexto y cultura del control.** La Junta Directiva demuestra capacidad de liderazgo como órgano superior del gobierno del control, estableciendo condiciones de autoridad, cultura, relacionamiento, integridad, competencias y conducta a lo largo de la Institución.
- c. **Supervisión y rendición de cuentas.** La Junta Directiva ha implementado cadenas inequívocas de responsabilidad y rendición de cuentas a todas las líneas de dirección, operación, auditoría y revisoría fiscal, soportado en criterios de supervisión permanente por distintas instancias encargadas.

**Gobierno del Cumplimiento**<sup>6</sup>. La dimensión desarrolla el grado en el cual la Junta Directiva establece una estructura y autoridad adecuada, define estatutos, mandatos y principios marco, se asignan compromisos y responsabilidades y se definen niveles de conformidad y garantía de efectividad del sistema de cumplimiento.

- a. **Conformidad y Garantía.** La Junta Directiva evalúa el progreso en el logro de los resultados planificados frente a su misión, visión, políticas, estrategias y objetivos, a todos los niveles y en todos los procesos y las funciones pertinentes, basado en un proceso sistemático que aporte la información necesaria para la evaluación de conformidad.
- b. **Definición de Estatutos y políticas.** El Gobierno del Cumplimiento debe apoyar el establecimiento de valores, principios, objetivos, estrategias y riesgos de cumplimiento de la organización, de manera que bajo este marco se desarrolla una estructura funcional que cuenta con la asignación adecuada de autoridad y recursos de operación.
- c. **Expectativas y Derechos de Partes Interesadas.** La satisfacción y expectativas de las diversas partes interesadas son consideradas en el contexto de operación del negocio, de manera que se incorporan sus requerimientos y compromisos, en el marco de sus derechos y obligaciones.

---

<sup>6</sup> Se alinea con el Literal b, c y d) numeral 1, del Principio VI de OCDE, en complemento de las medidas de Código País.

**Gobierno del Desempeño y la Estrategia**<sup>7</sup>. La dimensión incorpora el grado en el cual la Junta Directiva analiza el contexto interno y externo en el que opera la Entidad para establecer objetivos razonables y medibles; se desarrollan planes de largo plazo; se alinean las metas con las acciones operativas y se definen marcos de supervisión del desempeño estratégico

- a. Alineamiento con la operación. La Junta Directiva vela y asegura que la intención de la organización y la definición estratégica se mantenga actualizada en los sistemas de información, los compromisos de personal, la documentación, los recursos, los indicadores y la infraestructura.
- b. Análisis del Contexto. La Junta Directiva evalúa y comprende tanto el contexto externo e interno de la organización, que implica considerar las oportunidades y amenazas para el logro de objetivos y establece planes para gestionar los impactos potenciales sobre la estrategia, las directrices y las políticas.
- c. Planificación de largo plazo. Es un deber clave de la Junta Directiva tener una planificación con perspectiva a largo plazo, basado en métricas; soportada en diversos enfoques de gestión; modelos de evaluación de riesgos, recursos y procesos que apoyen la ejecución de las iniciativas, planes y procedimientos.
- d. Retroalimentación base. La Junta Directiva gobierna, socializa y sensibiliza los resultados y acciones pertinentes que se despliegan en la operación de la organización, a partir de la información recolectada, la rendición de cuentas y el desempeño periódico.

**Gobierno del Riesgo**<sup>8</sup>. La dimensión se refiere al grado en el cual la Junta Directiva define, establece y gestiona los criterios, umbrales y directrices que identifican y posicionan la relación de riesgo/retorno que se espera a alto nivel, y en cada uno de los proyectos y actividades significativas, al igual que las definiciones y planes de continuidad y contingencia. La declaración de los atributos que se clasifican en esta dimensión es:

- a. Análisis de cambios y factores. Los supuestos de desempeño y riesgo están incluidos en la evaluación de los resultados del negocio y son periódicamente revisados y analizados por la Junta Directiva.
- b. Continuidad y contingencias. La Junta Directiva orienta y da línea para el desarrollo y mantenimiento del proceso de gestión de riesgos que considera la continuidad del negocio e implica, considerar la infraestructura disponible, los factores, las vulnerabilidades y los planes de gestión de crisis.

---

<sup>7</sup> Se alinea con el Literal d), numeral 1 del Principio VI de OCDE, en complemento de las medidas de Código País: Responsabilidades del Consejo de Directores.

<sup>8</sup> Se alinea con el Literal d), numerales 1 y 7 del Principio VI de OCDE, en complemento de las medidas de Código País: Responsabilidades del Consejo de Directores.

- c. Correlación al desempeño. La Junta Directiva involucra la gestión Integral de riesgos dentro de los procesos de orientación estratégica, de manera que se conforman planes conjuntos que desarrollan el marco y el modelo de gestión del riesgo de negocio y desempeño institucional.
- d. Criterios, Umbrales y Directrices. La Junta Directiva ha establecido umbrales y criterios de riesgos para cada aspecto y clase de riesgo relevante, lo que garantiza un equilibrio entre los resultados de corto plazo y los resultados esperados a largo plazo, alineado a las prioridades del negocio.
- e. Monitoreo y aseguramiento. La Junta Directiva monitorea, con frecuencia, la exposición al riesgo de la Entidad, a partir de los límites administrativos, los controles establecidos y los niveles de conformidad aceptables y autorizados, con base en información regular, estructurada y clasificada.

**Integridad y Ética<sup>9</sup>.** Grado en el cual las normas de conducta y ética establecen mecanismos para atender las situaciones de conflictos de interés, así como el establecimiento de un marco de cultura ética que promueve las conductas esperadas, las sanciones a conductas no deseadas y las condiciones de transparencia debida.

- a. Conflictos de Interés. La Junta Directiva ha orientado e implementado mecanismos o directrices para atender los conflictos de interés entre las partes interesadas y son objeto de monitoreo para ejercer su control, gestión, investigación y cumplimiento.
- b. Cultura Ética. Las conductas éticas son promovidas desde la Junta Directiva, a partir de la definición de políticas, procedimientos, códigos de conducta e incentivos que fomentan interacciones entre los miembros de la Junta y de la Administración de la Entidad, de forma respetuosa y transparente.
- c. Visibilidad y proactividad del Consejo. Los miembros de la Junta Directiva están comprometidos y son proactivos para garantizar que la Administración entienda la visión, el direccionamiento estratégico y los riesgos del negocio, y puedan traducirlo en términos relevantes para sus roles y funciones, a partir de las distintas orientaciones e intervenciones que hacen trascender a la Administración.
- d. Compromiso y Liderazgo. La Junta Directiva y sus miembros demuestran y desarrollan condiciones de liderazgo y compromiso con respecto a sus responsabilidades, orientando las acciones de comunicación, información, entrenamiento y capacitación que debe desarrollar la Administración con su personal frente a los objetivos y requerimientos del negocio.

---

<sup>9</sup> Se alinea con el Literal a, c, d: numerales 5 y 6 y e): numeral 3 del Principio VI de OCDE, en complemento de las medidas de Código País: Responsabilidades del Consejo de Directores.

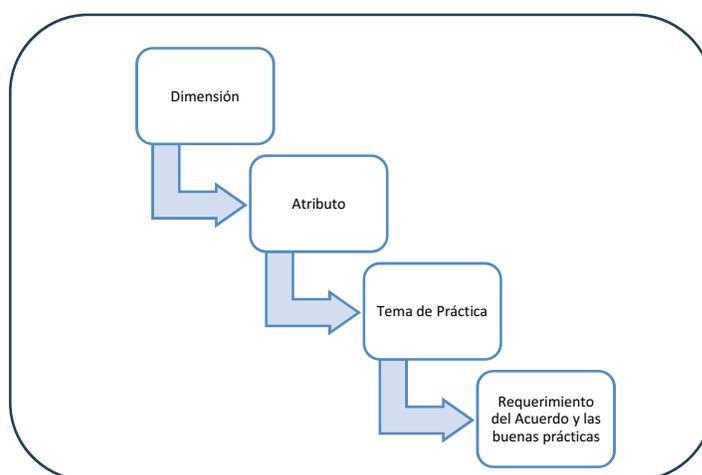
**Transparencia y Revelación de Información**<sup>10</sup>. Esta dimensión se refiere al grado de suficiencia y confiabilidad de los reportes que se deben emitir y aprobar por parte de la Junta Directiva, así como a la habilitación de las condiciones de transparencia activa y pasiva que debe rodear la operación de la Entidad y todas sus actuaciones. Los atributos que se enmarcan en esta dimensión son:

- a. Aseguramiento de reportes. La Junta Directiva establece las directrices o políticas y da línea para el desarrollo de procedimientos que desarrollan las tareas, roles y responsabilidades relacionados con el proceso de generación, supervisión y emisión de los reportes financieros y no financieros para las partes interesadas.
- b. Relevancia de la Información. La Junta Directiva propende por evaluar y comunicar información relevante, en relación con la gestión estratégica, el desempeño, los riesgos y demás aspectos de importancia para las partes interesadas.

## 4.2 Metodología de aplicación y evaluación del Modelo

La metodología de aplicación y evaluación del modelo expuesto consistió en tomar los acuerdos y marcos referenciales que establecen funciones, responsabilidades y requerimientos de la Junta Directiva y de sus comités, vigentes para el período 2020-2021, con el propósito de analizar y revisar las distintas prácticas que el FNA ha establecido, para proceder a alinearlos con uno o varios de los atributos señalados.

Esto permitió construir un modelo base que se estructura en cuatro niveles:



*Ilustración 2 - Esquema de alineación de requerimientos con dimensiones y atributo*

<sup>10</sup> Se alinea con el Literal e y d: numerales 7 y 8 del Principio VI y Principio V de OCDE, en complemento de las medidas de Código País: Responsabilidades del Consejo de Directores.

Fuente propia

Las dimensiones y atributos del Modelo se describieron en el acápite anterior. En el nivel 3 y 4 se alinearon el detalle de los requerimientos y responsabilidades establecidos para la Junta y los comités en los acuerdos y otras normas, así como directrices de buenas prácticas de Gobierno corporativo. En el anexo 1, se detalla la alineación de requerimientos a atributos y dimensiones.

A manera de ejemplo, se muestra el procedimiento aplicado para desarrollar la alineación comentada de las prácticas o requerimientos a las distintas dimensiones y atributos. Para el caso, puede verse como ciertos requerimientos de los acuerdos 2129 del 2015 y 2229 del 2018 se alinearon dentro del atributo de arquitectura de control de la Dimensión de Gobierno del Control, así como algunas recomendaciones aplicables del Código País y responsabilidades de la Junta Directiva establecidas en el Modelo Integrado de Supervisión establecido por la Superintendencia Financiera.

#### Dimensión: Gobernanza del Control

#### Atributo: Arquitectura del Sistema de Control

Marco	Tema/Práctica	Subpráctica	Referencia	Descripción
<b>Acuerdo 2129 de 2015</b> <b>Comité de Auditoría</b>	Funciones Específicas	Control de Activos y transacciones	Art 4.1.3	Evaluar la estructura de control interno de la entidad de forma tal que se pueda establecer si los procedimientos diseñados protegen razonablemente los activos de la entidad, así como los de terceros que administre o custodie, y si existen controles para verificar que las transacciones están siendo adecuadamente autorizadas y registradas.
		Requerimiento SCI	Art 4.1.1	Proponer para aprobación de la Junta Directiva la estructura, procedimiento y metodologías necesarias para el funcionamiento del Sistema de Control Interno - SCI.
		Responsabilidades	Art 4.1.2	Presentar a la Junta Directiva las propuestas relacionadas con las responsabilidades, atribuciones y límites asignados a los diferentes cargos y áreas respecto de la administración del Sistema de Control Interno - SCI, incluyendo la gestión de riesgos.
		Sistemas de información	Art 4.1.13	Analizar el funcionamiento de los sistemas de información, su confiabilidad e integridad para la toma de decisiones.
<b>Acuerdo 2229 de 2018</b>	Comité de Auditoría	Comité de Auditoría.	TITULO III Artículo 25.1	El Comité de Auditoría tiene como objetivo la evaluación del control interno de la entidad, el análisis y supervisión de los Estados Financieros, así como su mejoramiento continuo, desarrollando funciones de carácter eminentemente de asesoría y apoyo.
<b>Código País</b>	Actividades de control	Efectividad del sistema de control interno	27.1	La Junta Directiva es responsable de velar por la existencia de un adecuado sistema de control interno, adaptado a la sociedad y su complejidad, y consistente con la gestión de riesgos en vigor.
		Idoneidad del sistema de control interno	27.2	La Junta Directiva es responsable de supervisar la eficacia e idoneidad del sistema de control interno, que podrá delegarse en el Comité de Auditoría, sin que por ello la Junta pierda su responsabilidad de supervisión.

	Organización de la Junta	Apoyo de los comités	18.11	Los Comités de la Junta Directiva pueden obtener el apoyo, puntual o de forma permanente, de miembros de la Alta Gerencia con experiencia sobre las materias de su competencia y/o de expertos externos.
<b>Modelo Integrado de Supervisión</b>	Aprobación y supervisión de sistemas de gestión	Sistemas de control interno	1.2 m)	Aprobar la implementación y supervisar el desempeño de los Sistemas de Control Interno.
	Prácticas de Gobernanza	Autoridad de los miembros de control	4.1.8b.	Respecto de las funciones de control, el grado en el cual la Junta Directiva garantiza que los responsables de las funciones de control tengan autoridad, independencia y los recursos adecuados para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades.
		Funciones de control	4.1.8c.	Respecto de las funciones de control, el grado en el cual la Junta Directiva otorga a los responsables de las funciones de control acceso ilimitado a la Junta Directiva y/o a sus Comités de apoyo.
		Revisiones independientes	4.1.8d.	Respecto de las funciones de control, el grado en el cual la Junta Directiva requiere revisiones independientes periódicas de las funciones de control.

Tabla 1 - Ejemplo de alineación de requerimientos a Dimensiones y atributos

En total, fueron evaluadas más de 400 requerimientos de los marcos y acuerdos analizados- ver anexo 1-, distribuidos en el conjunto de las dimensiones y los atributos comentados. La calificación resultante de madurez de cada atributo, se determinó por el nivel promedio de calificación de madurez de los requerimientos o practicas de los acuerdos y normas alineados con ese atributo. Igualmente, la calificación resultante de madurez de cada dimensión es el promedio de madurez de sus atributos, como se explica a continuación.

### 4.3 Valoración del Grado de madurez

La valoración del grado de madurez de las capacidades del Gobierno Corporativo que se aplicó para el análisis y evaluación del estado y situación de sus capacidades se determinó a partir de una calificación sobre cada uno de los requerimientos y prácticas de los acuerdos y marcos evaluados, de acuerdo con los siguientes niveles de calificación:

<b>0</b>	La práctica de gobierno corporativo – PGC no se aplica
<b>1</b>	La PGC cuenta con una iniciativa/ proyecto o programa en curso
<b>2</b>	La PGC se soporta en marcos documentales que definen su ejecución, mediante los cuales se instrumentan las condiciones, reglas y enfoques de operación.
<b>3</b>	La PGC está desplegada operativamente en el modelo de negocio para los distintos sistemas de gestión y se cuenta con responsables, informes y resultados de su ejecución.
<b>4</b>	La PGC se analiza, mide, monitorea y supervisa, de manera recurrente, mediante indicadores, modelos y evaluaciones continuas, basado en herramientas y analíticas que soportan las decisiones
<b>5</b>	La PGC se gobierna mediante una arquitectura integrada de roles, información, recursos y tecnologías que permiten su articulación con todos los sistemas de gestión.

Tabla 2 - Niveles de madurez para evaluación de las prácticas

El promedio consolidado de todas las practicas evaluadas, consideradas a nivel de atributo y dimensión, permitió establecer la madurez del Gobierno Corporativo, en términos de las capacidades existentes en los niveles y descripciones que se establecen a continuación:

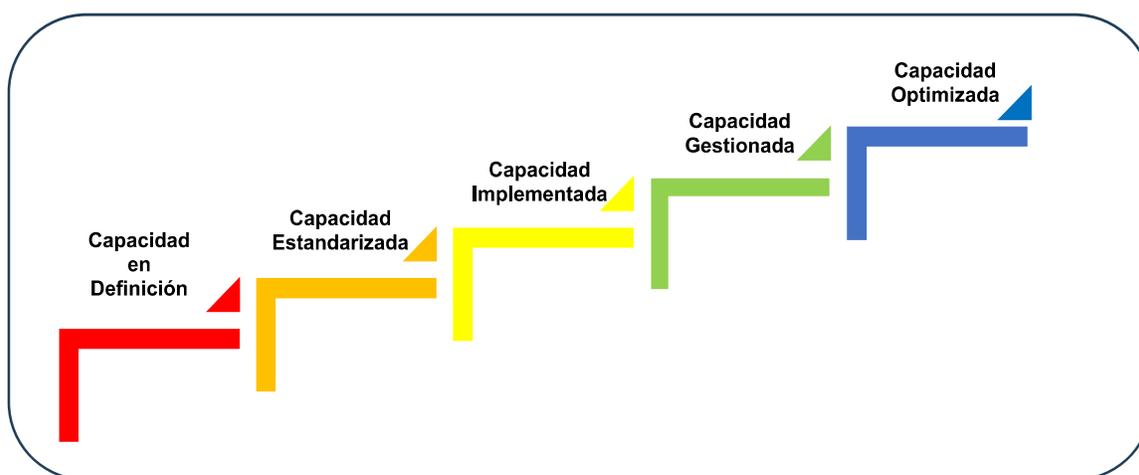


Ilustración 3 - Niveles de madurez de las Capacidades de Gobierno Corporativo

Fuente propia

En efecto, teniendo claro que en cada atributo y su dimensión se agregaron varias prácticas y éstas, a su vez, tienen varios niveles de calificación, el resultado de la calificación promedio de cada atributo se determinó en función de los niveles que se muestran a continuación, cuya descripción es consecuente con la asignada a la práctica, pero desde un punto de vista de capacidades. La capacidad se refiere a un conjunto de recursos, habilidades o actitudes que tiene una entidad para desempeñar una determinada tarea o cometido<sup>11</sup>. De manera más precisa, el conjunto de recursos, habilidades y o competencias que tiene la Junta Directiva para desempeñar sus funciones y responsabilidades.

Nivel de Madurez de la capacidad	Calificación porcentual de madurez de la práctica	Calificación promedio de la Dimensión y Atributo	
		Límite Inferior %	Límite superior %
<b>No definida</b>	0%	0%	9,99%
<b>En definición</b>	20%	10%	29,99%

<sup>11</sup> Tomado de Wikipedia.

<b>Estandarizada</b>	40%	30%	49,99%
<b>Implementada</b>	60%	50%	69,99%
<b>Gestionada</b>	80%	70%	89,99%
<b>Optimizada</b>	100%	90%	100%

Tabla 3 - Niveles de madurez para evaluación de las capacidades

La descripción de estas capacidades de madurez de Gobierno Corporativo se explica a continuación. En consecuencia, el grado de capacidad que muestre cada atributo y/o dimensión dependerá del resultado promedio que se determine, a partir de la calificación de sus prácticas, y el rango al cual corresponde, tomando como base los límites inferior o superior que se explicaron en la tabla anterior.

Nivel de Capacidad de Gobierno Corporativo	Descripción del Estado de la capacidad
No Definida	La capacidad de Gobierno Corporativo es limitada porque no se aplican las prácticas para su formalización y ejecución.
En definición	La capacidad del Gobierno Corporativo esta en proceso de definición en la medida en que cuenta con iniciativas/proyectos en curso.
Estandarizada	La capacidad de Gobierno Corporativo se encuentra estandarizada a partir de marcos documentales que definen su ejecución, mediante los cuales se establecen las condiciones, reglas, requerimientos y enfoques de la operación.
Implementada	La capacidad de Gobierno Corporativo esta implementada y se ha desplegado en el el modelo de operación, por medio de instrumentos que aplican a los distintos sistemas de gestión y se cuenta con responsables, informes y resultados de su ejecución.
Gestionada	La capacidad de Gobierno Corporativo es gestionada mediante procesos de análisis, mediciones y monitoreos que garantizan la supervisión basada en indicadores, modelos y evaluaciones continuas, a partir de herramientas y resultados analíticos.
Optimizada	La capacidad de Gobierno Corporativo esta optimizada a partir de procesos de gobernanza: gobierno, gestión y aseguramiento, que se aplican con arquitecturas integradas de roles, información, recursos y tecnologías para garantizar la articulación de la intención con la operación en los sistemas de gestión.

Tabla 4 - Descripción de los niveles de madurez de las capacidades

Por último, teniendo en cuenta que cada nivel tiene un límite inferior y superior, se estableció una división en cuatro grados de aplicación: Bajo, Moderado, Medio y Alto. La lógica de este análisis se basa en que en los promedios bajos, la aplicación de la práctica es limitada, por cuanto se verifica en planes de trabajo pero sin ejecuciones ciertas, o viene siendo aplicada en condiciones limitadas. En los promedios más altos, la aplicación de la práctica es mas robusta porque tiende a sustentarse en mecanismos de monitoreo y supervisión que demuestran su efectividad, de manera que, regularmente, se someten a intervenciones de mejora continua.

De esta forma, se procedió a dividir cada nivel o banda, en los niveles señalados, así:

Nivel de Madurez de la capacidad	Banda de cada uno de los Niveles de Madurez		Segmentación de la banda en función del Grado de Aplicación			
	Límite Inferior	Límite Superior	Grado Bajo	Grado moderado	Grado Medio	Grado Alto
<b>No definida</b>	0%	9,99%	0 a 5%	>5,00% a 10,00%		
<b>En definición</b>	10%	29,99%	>10,00% a 15,00%	>15,00% a 20,00%	>20,00% a 25,00%	>25,00% a 30,00%
<b>Estandarizada</b>	30%	49,99%	>30,00% a 35,00%	>35,00% a 40,00%	>40,00% a 45,00%	>45,00% a 50,00%
<b>Implementada</b>	50%	69,99%	>50,00% a 55,00%	>55,00% a 60,00%	>60,00% a 65,00%	>65,00% a 70,00%
<b>Gestionada</b>	70%	89,99%	>70,00% a 75,00%	>75,00% a 80,00%	>80,00% a 85,00%	>85,00% a 90,00%
<b>Optimizada</b>	90%	100%	>90,00% a 92,50%	>92,50% a 95,00%	>95,00% a 97,50%	>97,50% a 100,00%

Tabla 5 - Segmentación de los grados de aplicación

Presentada la metodología de evaluación y los criterios de valoración de madurez de la capacidad, se desarrolla a continuación el análisis de madurez de las capacidades de Gobierno Corporativo del FNA.

## 5. RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LA EVALUACIÓN DE CAPACIDADES

### 5.1 Evaluación consolidada de la madurez del gobierno corporativo

De acuerdo con los resultados consolidados, el grado de madurez de la capacidad del Gobierno Corporativo del FNA se encuentra en un 56.5%, que lo califica en un **Nivel de Implementado en Grado Moderado**. Esto se interpreta, primero, como una capacidad de Gobierno Corporativo que se encuentra implementada y se ha desplegado el modelo de operación por medio de instrumentos que se aplican en los distintos sistemas de gestión y se cuenta con responsables, informes y resultados de su ejecución.

Así mismo, el grado moderado quiere decir que está enfocada en el cumplimiento del hacer de las prácticas, con el inmediato desafío de trascender a grados y niveles superiores, donde el enfoque

de la implementación se soporte más en acciones de verificación y mejora de las acciones aplicadas. De otra forma, puede interpretarse como grados de efectividad de su aplicación.

La evidencia del estado de madurez expuesto se fundamenta en los distintos lineamientos y directrices que se han establecido para el Gobierno corporativo y se soportan en los distintos acuerdos, en particular el Acuerdo 2339 de 2020, que establece un marco claro de los mecanismos y directivas que soportan el Gobierno Corporativo en materia de los órganos que conforman la instancia de gobierno, los mecanismos para fortalecer las acciones y las políticas de Gobierno Corporativo, incluidas las relativas a la transparencia, los conflictos de interés y la gestión de denuncias, así como los principios y directrices de conducta.

Este marco que se implementó es un referente clave en la madurez y las acciones que se vienen ejecutando en los distintos comités de auditoría, riesgos, gobierno corporativo y de crisis, a partir del soporte de la Administración, de manera que se convierte en evidencia de la ejecución de las acciones que se vienen llevando a cabo. En todo caso, es fundamental evidenciar la efectividad de las acciones implementadas y los mecanismos de verificación.

Desde el punto de vista del análisis de las dimensiones que conforman la estructura de las capacidades, en general, todas mantienen un comportamiento similar al grado de madurez consolidado, en el nivel de capacidad de las dimensiones de gobierno corporativo implementadas.

Sin embargo, es importante advertir que las dimensiones de Integridad y Ética, así como de Gobierno del Desempeño y de la Estrategia registran grados más bajos de calificación, lo que quiere significar que las prácticas relacionadas con estas dimensiones cuentan con los mandatos y marcos requeridos, que han sido desplegadas en la operación, pero no se dispone de mecanismos de verificación y monitoreo sobre su efectividad.

En el análisis detallado de cada dimensión se hará una explicación precisa del aspecto comentado.

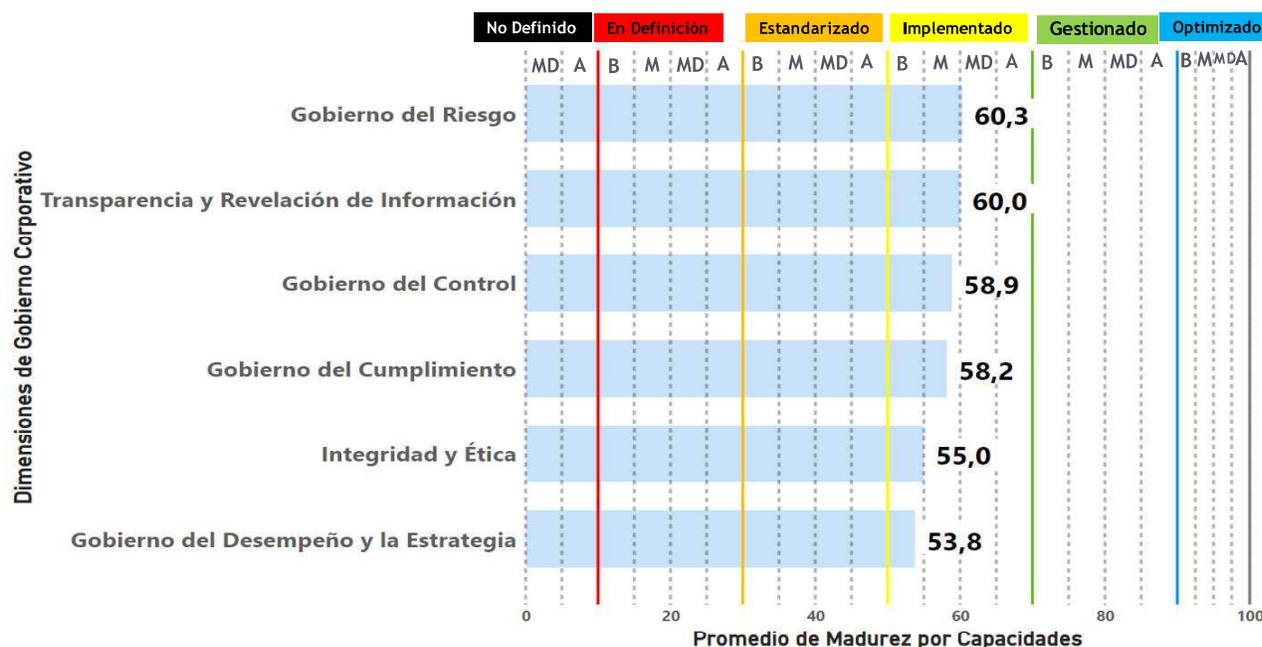


Ilustración 4 . Niveles de madurez de las Dimensiones de Gobierno Corporativo

Fuente propia

Así mismo, la calificación en grado más alto la tiene la dimensión de Gobierno de Riesgo que viene trascendiendo la fase de hacer, que se explica por la permanente generación de informes sobre el estado de la gestión del riesgo, a partir de los indicadores y demás instrumentos adoptados de seguimiento, soportado en los reportes, informes y acciones que permanentemente presenta la Dirección General en cabeza de la vicepresidencia de riesgo.

Justo lo contrario, ocurre con la dimensión de Gobierno del Desempeño y la Estrategia que, a pesar de cumplir con las emisión e implementación de las prácticas de reconocimiento y verificación por parte de la Junta, no se advierte una gestión proactiva sobre los resultados, indicadores, monitoreos y demás aspectos de valor estratégico.

A continuación, se presenta un análisis más preciso de cada una de las dimensiones y sus atributos, exponiendo, de manera particular aquellos aspectos que determinan la brecha y se constituye en la base del plan de mejora.

## 5.2 Evaluación de la madurez de las Dimensiones del gobierno corporativo

### 5.2.1 Dimensión de Gobierno del Control

La dimensión de gobierno del control hace referencia, según se comentó, a las capacidades para garantizar la efectividad y suficiencia de los elementos y componente del sistema de control, que incorpora la arquitectura de control, mediante procesos, mecanismos, instrumentos, roles y

herramientas como también las condiciones de supervisión y aseguramiento que exigen del sistema, enfrentar las desviaciones del riesgo, las no conformidades y los hallazgos que afectan los objetivos.

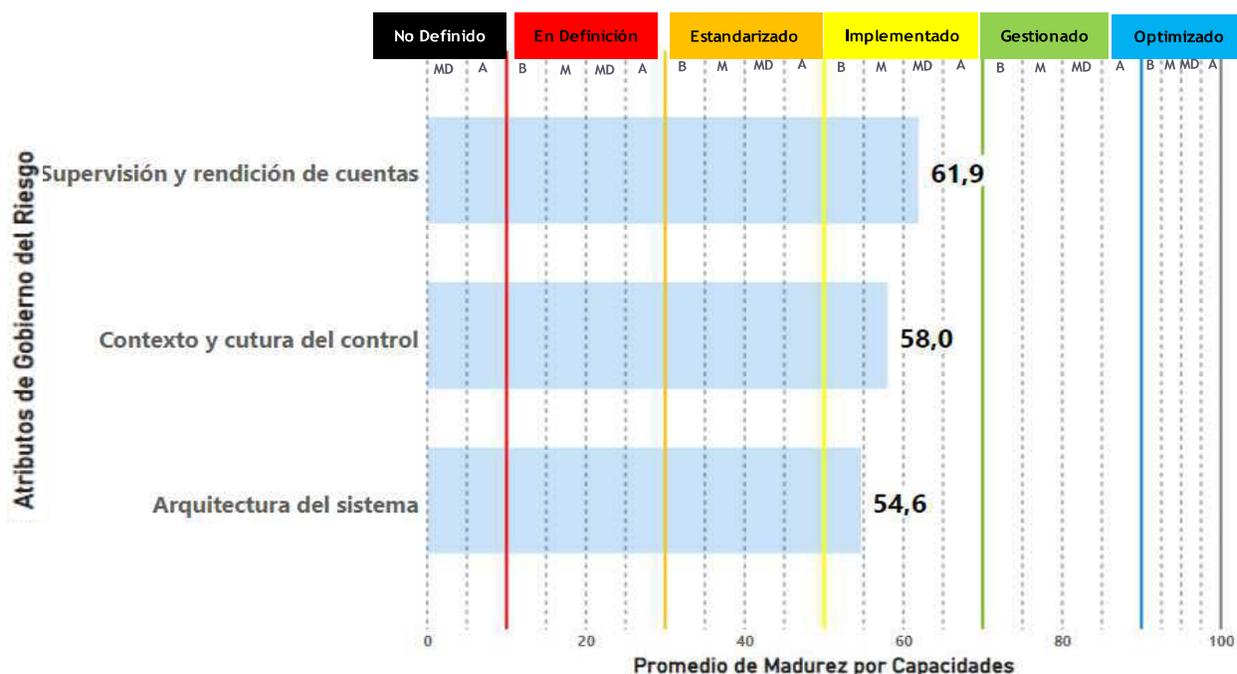


Ilustración 5 - Niveles de madurez de los atributos de Gobierno de Control

Fuente propia

La dimensión se soporta en tres áreas de capacidad que son la arquitectura del sistema, el contexto y cultura del control y la supervisión y rendición de cuentas, que se analizan a continuación, teniendo como base la revisión y verificación de las obligaciones consignadas en los acuerdos aprobados por la Junta Directiva N°2160 del Comité de Riesgos, 2129 del Comité de auditoría, 2229 del reglamento de la Junta Directiva y buenas prácticas internacionales.

#### a. Arquitectura del sistema.

Este atributo, de acuerdo con las buenas prácticas de los principios de Gobierno Corporativo y marcos locales, hace referencia a que la Junta Directiva debe garantizar los medios para disponer de una arquitectura de control efectiva que permita gestionar las desviaciones y perseguir el logro de objetivos, la cual debe conformarse da por sistemas de información, procesos, políticas, métodos e instrumentos de seguimiento y medición.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Principio VI de la OCDE.

La calificación promedio de las prácticas alineadas en el atributo la determinan en el **Grado bajo del nivel implementado**. Quiere decir que los medios y directivas necesarias para hacer operar la arquitectura han sido implementados y se cuenta con elementos, mecanismos y directrices que han sido definidos para desarrollar la arquitectura del control; sin embargo, han sido puestos en operación de manera limitada, o requieren recursos o proyectos para habilitar plenamente su ejecución.

De acuerdo con la evaluación adelantada de los informes de los comités y entrevistas llevadas a cabo, en particular, con el Jefe de Control Interno, se relacionan las diferentes situaciones que se consideran más relevantes y son oportunidades de mejora:

- De cara al tamaño, complejidad, naturaleza de la operación, grados de exposición y volumen transaccional de alta vulnerabilidad, se considera que la capacidad de gobierno para garantizar, examinar y asegurar el sistema de control debe ser mejorada, apoyada en las políticas, metodologías, conocimientos, tecnologías, recursos y capacidades que se requieren para el efecto.
- Una arquitectura de control sólida, en el marco de las normas y buenas prácticas, requiere desarrollar cinco componentes que se refieren al ambiente de control, la evaluación de los riesgos, la integridad de la información y la comunicación, las actividades de monitoreo y la suficiencia actividades de control. Este proceso de examen se lleva a cabo, bajo la coordinación del Comité de Auditoría y con el apoyo de la oficina de control interno, que desarrolla los programas, planes e informes de auditoría periódicos. No obstante, la oficina de control interno cuenta con cuatro personas y el apoyo de una firma externa de auditoría que se contrata periódicamente y que debe hacer sus procesos previos de contexto y reconocimiento, para adaptar sus propias metodologías y prácticas a las necesidades del Fondo y adelantar la respectiva curva de aprendizaje.

Este modelo no es conveniente para una Entidad compleja como el Fondo Nacional de Ahorro, que requiere establecer programas y planes de examen a corto, mediano y a largo plazo, con metodologías sostenibles y tecnologías que amparen la trazabilidad de los procesos, la evolución de la operación, el control de los hallazgos y, en especial, la competencia y el conocimiento de equipo de control interno, que asegure una línea clara de operación del aseguramiento, a partir de las experiencias y lecciones aprendidas.

- El examen de la estructura del control interno, a cargo de la Junta Directiva, debe permitir establecer si los procedimientos protegen razonablemente los activos y si los controles son suficientes para verificar que las transacciones están siendo adecuadamente autorizadas y registradas<sup>13</sup>. Este ejercicio requiere herramientas y soluciones de tecnología que apoyen a la oficina de control interno para, de manera sistemática, establecer las exposiciones y

---

<sup>13</sup> Art. 4.1.3 del acuerdo 2129 de 2015.

hallazgos sobre los cuales se debe intervenir. Los procesos de verificación se hacen de forma manual y con limitaciones de alcance, por limitaciones de recursos del área de control interno.

- La actividad financiera que desarrolla una entidad como el FNA, supervisada por la Superintendencia Financiera, exige competencias, decisiones y definiciones relacionadas con el gobierno del riesgo y los controles de mitigación sobre los distintos sistemas de administración de riesgos, controles, presupuestos, inversiones, entre otros. Con ese propósito, es conveniente que cuenten con el apoyo, puntual o de forma permanente, de miembros de la Administración con experiencia sobre las materias de su competencia y/o de expertos externos que operan como pares de evaluación, con los conocimientos y competencias requeridas, de manera que se tomen decisiones adecuadas e informadas por los miembros de la Junta<sup>14</sup>.

#### b. Contexto y cultura del control:

Este atributo hace referencia a que la Junta Directiva debe demostrar capacidad de liderazgo como órgano superior del gobierno del control, estableciendo condiciones de autoridad, cultura, relacionamiento, integridad, competencias y conducta del riesgo y el control a largo de la Institución.<sup>1</sup>

La calificación promedio de las prácticas alineadas en el atributo la determinan en la **Grado moderado del nivel implementado**. Quiere decir que las prácticas de gobierno corporativo que se refieren a condiciones del contexto y la cultura del control han sido implementadas, de manera que los procedimientos y directrices dispuestos sobre el tema se han puesto en acción, según los informes de la Administración. No obstante, no hay mecanismos ni instrumentos adoptados que apoyen la evaluación de efectividad de esas prácticas.

Los siguientes aspectos advierten algunas condiciones de mejora:

- Para desarrollar el principio de autocontrol, entendido como la capacidad de las personas que participan en los distintos procesos de considerar el control como parte inherente de sus responsabilidades, campos de acción y toma de decisiones<sup>15</sup>, se deben desarrollar varias estrategias. Una de ellas es la formación y capacitación para formar capacidades en distintos niveles, dependiendo de su responsabilidad en las instancias de control y líneas de defensa, en temas de procesos, riesgos, controles.

Si bien existen y se desarrollan los planes de formación y capacitación convencionales que establece la Superintendencia Financiera, no se evidenció, durante el período, el reconocimiento de un modelo integral, su plan de ejecución y seguimiento orientado a la

---

<sup>14</sup> Recomendación 18.11 del Código de buenas prácticas de gobierno corporativo.

<sup>15</sup> Medida 27.3 del Código de buenas prácticas de gobierno corporativo.

evaluación de la cultura de control institucional y los mecanismos que se deben aplicar para su mejora continua<sup>16</sup>.

Este tema de la formación para generación de capacidades afecta, de manera directa, a los miembros de la Junta Directiva en la medida en que no se observó un plan de formación orientado a establecer y desarrollar los temas de su competencia, que son relevantes comprender en relación con los distintos sistemas de gestión<sup>17</sup>.

- El plan anual de trabajo del Comité de Riesgos debe incorporar todas las actividades tendientes al cumplimiento de las responsabilidades del Comité, así como la identificación de los diferentes procesos de decisión que se involucran en el desarrollo de sus obligaciones, tal como lo expresa el Acuerdo 2160 del 20dd.

Si bien se estableció un plan, para el período 2021, con un conjunto de actividades que incorporaban mejoras, cambios y ajustes al sistema de riesgos no se evidenció, en el marco de las sesiones llevadas a cabo, las acciones de seguimiento y los procesos de decisión adelantados para diseñar y proponer los ajustes al sistema de riesgos, según el caso, y su requerido escalamiento para la aprobación por parte de la Junta Directiva.<sup>18</sup>

### c. Supervisión y rendición de cuentas.

Este atributo en esta dimensión hace referencia a que la Junta Directiva debe implementar cadenas inequívocas de responsabilidad y rendición de cuentas a todas las líneas de dirección, operación, auditoría y revisoría fiscal, soportado en criterios de supervisión permanente por distintas instancias encargadas<sup>1</sup> donde evidenciamos que dentro del FNA se presentan las siguientes brechas:

La calificación promedio de las prácticas alineadas en el atributo la determinan en **un grado medio del nivel implementado**. Se refiere a que el establecimiento de roles, responsabilidades y compromisos de rendición de cuentas ha sido claro en las distintas directrices o acuerdos y se cuenta con capacidades que hacen posible la verificación de la efectividad del esquema de rendición de cuentas a todos los niveles de la dirección y auditoría. Sin embargo, no se evidencian recomendaciones o planes de mejora sobre la efectividad existente de las prácticas.

Las siguientes situaciones advierten algunas condiciones de mejora:

---

<sup>16</sup> No obstante, en el plan de gestión de riesgos que se presentó a consideración de la Junta Directiva, en el Acta 183 de 2021, no se incluyó el proceso de capacitación del personal sobre los sistemas de riesgos. Así mismo, de acuerdo con el Acta 182 de 2021, se establecen, de acuerdo con el Informe del Oficial de cumplimiento cerca de 622 alertas de monitoreo que requieren optimizar las acciones de capacitación y formación.

<sup>17</sup> Actas N° 182-2021, 183-2021 Comité de riesgos.

<sup>18</sup> Acta 165 de 2021

- Las acciones de seguimiento y supervisión de los asuntos críticos y relevantes advertidos en sus hallazgos, por la oficina de control interno y otras instancias como la Revisoría Fiscal, es una tarea que requiere un enfoque disciplinado y riguroso por parte del Comité de Auditoría, frente a los planes, intervenciones y soluciones que debe desarrollar la administración. Esto se hace con el propósito de proponer los cambios y ajustes en roles, procedimientos, metodologías, atribuciones y límites asignados, así como la emisión de nuevos acuerdos de requerirse<sup>19</sup>.

En efecto, durante el período de evaluación no se evidenció una agenda de seguimiento a las problemáticas advertidas por la oficina de control interno, para establecer impactos y líneas de acción, algunas de las cuales potencialmente críticas<sup>20</sup>. Se citan, específicamente, algunos casos relacionados con el aseguramiento de los sistemas de información y los controles de la tecnología relacionados con temas del software JAZZ y los tiempos de respuesta, así como aspectos de respaldos de información, sobre los cuales no se encontró un reporte, en la trazabilidad de las sesiones, de cómo fueron subsanados y las acciones de mitigación y corrección que se llevaron a cabo para su mitigación y corrección futura<sup>21</sup>.

- Según el Acuerdo 2229 de 2018, la JD debe realizar un proceso anual de evaluación de su propia gestión<sup>22</sup>. En este sentido, se llevó a cabo una consultoría para realizar el proceso de autoevaluación y de los comités del año 2020. Por tratarse de un ejercicio de autoevaluación, el alcance del ejercicio se soportó en una encuesta estructurada que se llevó a cabo a los miembros de la Junta y de sus comités, bajo la tutoría y coordinación del experto consultor, de manera que el ejercicio trascienda para establecer si se están cumpliendo las funciones asignadas y cómo se llevan a cabo las acciones y decisiones que desarrolla la JD, desde la perspectiva de los mismos miembros.

De forma complementaria, se planteó la necesidad de que se haga una evaluación bianual para que se examine la aplicación de las buenas prácticas del Gobierno Corporativo, que incorpore las políticas y reglas, el funcionamiento y las reglas adoptadas en materia de transparencia, corrupción y demás aspectos, que da cuenta la presente consultoría, para el periodo 2020-2021<sup>23</sup>.

Es fundamental, entonces que ambos ejercicios se hagan de manera sincronizada, de manera que se pueda llevar a cabo un plan integral de ejecución sobre los aspectos que se consideren relevantes. En la fecha, se están presentando resultados sobre la evaluación de

---

<sup>19</sup> Art. 4.1.1 y 4.1.2 del Acuerdo 2129 de 2015.

<sup>20</sup> El seguimiento parte desde consideraciones formales, hasta aspectos de fondo. Existen algunas actas que no se firman oportunamente, sino con un periodo de tiempo muy posterior de hasta 165 días después de haberse celebrado la reunión: Actas 36, 37, 38, 39 y 41 de 2020 y actas 46, 48 y 49 de 2021.

<sup>21</sup> Acta Nro.44-2020.

<sup>22</sup> El informe de autoevaluación lo coordinó la firma consultora OVAL y sus conclusiones muestran que las percepciones de cumplimiento de la Junta son altas.

<sup>23</sup> Acuerdo 2339 de 2020.

la gobernanza corporativa que evidencia resultados aceptables que requieren una evaluación oportuna frente al proceso de evaluación que se llevó a cabo en la autoevaluación.

- Las acciones de seguimiento y monitoreo sobre los planes, mejoras y resultados, en función de hallazgos, cambios, enfoques y nuevos contextos, de los sistemas de gestión de riesgos, control, cumplimiento y desempeño que pueden afectar la operación, deben ser de reconocimiento, evaluación y aprobación, según el caso. En todos los comités, se presentaron acciones y recomendaciones de mejora; sin embargo, no se evidenció la trazabilidad o continuidad de los temas tratados, en particular, de aquellos que requieren una evaluación permanente sobre sus resultados, indicadores y riesgos.
- De acuerdo con los resultados de evaluación y supervisión que lleva a cabo el Comité de Auditoría, no se evidenció, durante el período de evaluación, la existencia de protocolos y procedimientos de verificación y aseguramiento previo que deben adelantar los responsables de la Administración para garantizar la integridad y confiabilidad de la información que se somete a consideración de la JD, incluidos los informes de Revisoría Fiscal<sup>24</sup>.

Esta es una responsabilidad que se desprende del Acuerdo 2129 del 2015, en el cual se establece que el Comité de Auditoría debe hacer seguimiento a los informes presentados por la Revisoría Fiscal en el Comité, así como los informes de la Administración, con el objeto de evaluar e informar a la Junta Directiva aquellas situaciones derivadas del desarrollo de la auditoría financiera y de control interno, haciendo extensivo el sentido de la responsabilidad.

### 5.2.2 Dimensión de Gobierno del Cumplimiento

Esta dimensión hace referencia al grado en el cual se establece una estructura y autoridad adecuada, definen estatutos, mandatos y principios marco, se asignan compromisos y responsabilidades y se definen niveles de conformidad y garantía de efectividad del sistema de cumplimiento.

Esta dimensión se soporta en los atributos de Conformidad y garantía, Definición de estatutos y principios y Expectativas y derechos de partes interesadas, cuyo nivel de madurez se presenta en los tres casos en el **Grado Moderado del Nivel Implementado**, que se interpreta como que las prácticas relacionadas vienen siendo ejecutas, dando alcance a los informes y reportes presentados por la Administración, pero no se tienen mecanismos que hacen posible la verificación de la efectividad de las prácticas implementadas. A continuación, una explicación de los aspectos que significan oportunidades de mejora en los atributos expuestos:

---

<sup>24</sup> Se cita el caso, de una información relacionada con el riesgo de liquidez del primer semestre de 2020, en que se presentan resultados imprecisos sobre excesos de liquidez por parte de la Revisoría Fiscal, en un par de bancos, que fue objeto de cuestionamientos por parte de la JD.

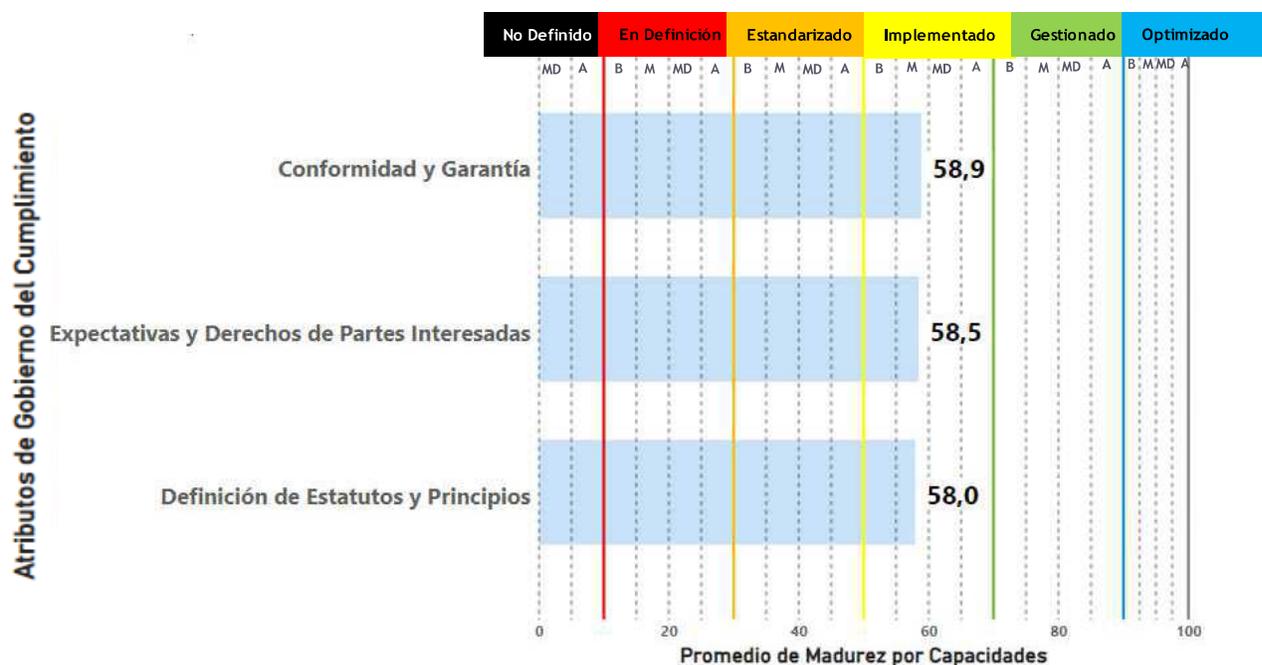


Ilustración 6 - Niveles de madurez de los atributos de Gobierno del Cumplimiento.

Fuente propia

### a. Conformidad y garantía.

Este atributo hace referencia a que la Junta Directiva debe evaluar el progreso en el logro de los resultados planificados y la ejecución de las prácticas frente a su rol orientador de las políticas, resultados y objetivos, a todos los niveles y en todos los procesos y las funciones pertinentes, basado en un proceso sistemático que aporte la información necesaria para las evaluaciones del desempeño y la toma decisiones. Aspectos para la mejora se describen a continuación:

- La Junta Directiva debe evaluar, anualmente, la eficacia de su trabajo como órgano colegiado, la de sus Comités y la de los miembros individualmente considerados, incluyendo la evaluación por pares, así como la razonabilidad de sus normas internas y la dedicación y rendimiento de sus miembros, proponiendo, en su caso, las modificaciones a su organización y funcionamiento que considere pertinentes<sup>25</sup>.

Las autoevaluaciones y evaluaciones independientes bianuales, que se ha establecido en los acuerdos apoyan este requerimiento. Sin embargo, requieren mayor oportunidad y relevancia en los planes de trabajo y el desempeño de la Junta. Por su parte y sin perjuicio de estas

<sup>25</sup> Medida 19.9 Código País – Prácticas de Gobierno Corporativo.

evaluaciones, es preciso que se desarrolle, al final de cada período, una revisión del cumplimiento del plan anual y de los comités, estableciendo las desviaciones y los planes de acción en curso, así como un resumen del grado de cumplimiento y aplicación operativa de los acuerdos y políticas establecidas.

- El acuerdo 2338 de 2020 asigna responsabilidades específicas al Comité de Gobierno Corporativo de manera que se fijen y monitoreen indicadores de gobierno corporativo para evaluar la implementación de los mecanismos adoptados, en el marco de la políticas y directrices establecidas en el Código de Gobierno Corporativo e Integridad. No se evidenció la formulación e indicadores para el seguimiento de las prácticas y políticas de gobierno corporativo, en el examen de los informes y actas revisados, más allá de los reportes e informes relacionados con su gestión<sup>26</sup>.

#### **b. Definición de estatutos y principios.**

El Gobierno del Cumplimiento debe establecer los valores, principios, objetivos, estrategias y riesgos de cumplimiento de la organización, de manera que bajo estos marcos se desarrolla una estructura funcional que cuenta con la asignación adecuada de autoridad y recursos de operación. Las oportunidades de mejora en relación con este atributo son:

- El acuerdo 2229 de 2018 establece, entre las funciones y responsabilidades de la Junta Directiva, velar por una adecuada gestión del recurso humano de la Alta Gerencia del Fondo, lo cual implica, entre otros aspectos, administrar los riesgos de sucesión directiva en cargos clave <sup>27</sup>. Esta práctica es consecuente con el criterio establecido por los roles y responsabilidades de la Junta Directiva que propone el marco de supervisión enfocado a riesgos, en materia de la necesidad de establecer políticas y procedimientos adecuados para recomendar la selección, aprobación, continuidad y sucesión de los miembros de la Alta Dirección<sup>28</sup>

No se evidenció la existencia de una política de sucesión, con sujeción a la naturaleza pública del FNA, que defina los lineamientos y principales medidas para una adecuada sucesión de la Alta Dirección, que permita atraer, retener y motivar el mejor talento humano, preservar la idoneidad profesional de sus colaboradores y asegurar la estabilidad y continuidad de la empresa, en función de la memoria, las experiencias acumuladas y los proyectos en curso.

- El plan anual de trabajo de la Junta Directiva debe ser coordinado y planificado por el Presidente de la Junta Directiva, lo que incorpora la necesidad de que se supervisen las actividades y compromisos pendientes con resultados, informes e indicadores. Esta labor no

---

<sup>26</sup> Artículo 3.19 y 3.20 del acuerdo 2338 de 2020.

<sup>27</sup> Capítulo 2. Artículo 7.d del acuerdo 2229 de 2020.

<sup>28</sup> Función 2.1.d sobre políticas y procedimientos de cumplimiento del Marco de Supervisión enfocado en riesgos de la Superintendencia Financiera.

puede ser delegada a la Administración, de acuerdo con las buenas prácticas porque es una instancia de gestión que es responsable de las actividades y tareas llevadas a cabo. La función la viene ejerciendo el secretario general de la Entidad<sup>29</sup>.

- El volumen de funciones y responsabilidades asignado a la Junta Directiva es alto y relevante, en consistencia con los lineamientos establecidos por la Superintendencia Financiera, los estatutos de la Empresa y las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Se entiende, de acuerdo con lo establecido la información transmitida por los miembros de la JD consultados, que el esfuerzo operativo que adelanta la Junta es altamente significativo y, en cierta medida, se debe a que en el marco de las funciones establecidas en el acuerdo 2229 de 2018, se precisa un amplio detalle de responsabilidades en materia de orientación estratégica, en materia operativa y financiera, en materia de administración y control de riesgos, en materia organizacional, en materia de gobierno corporativo, en materia de atención al consumidor, en materia del lavado de activos, entre otros aspectos.

Sin embargo, es importante señalar que, para asegurar la aplicación de tal volumen de requerimientos, una de las principales acciones de la Junta se basa en emitir protocolos y procedimientos operativos que aseguren la debida diligencia de las acciones que implementa la Administración, de manera que los procesos de decisión se enfocan en los aspectos de fondo, soportado en los análisis y estudios que, en función de los distintos temas, han sido previamente reglamentados por parte de la Junta.

### **c. Expectativas y requerimientos de partes interesadas.**

La satisfacción y expectativas de las diversas partes interesadas deben ser consideradas en el contexto de operación del negocio, de manera que se incorporen sus requerimientos y compromisos, así mismo los mecanismos como se reconocen los derechos de las partes interesadas e instrumentos para su ejercicio, de manera que se generen de manera equitativa e igualitaria<sup>30</sup>

- En el marco del Acuerdo 2331 del 2020, relacionado con las responsabilidades del comité estratégico se estableció la necesidad de preparar comunicaciones para orientar y dar atención a los clientes internos y externos, afiliados, terceros, medios y entes de control sobre el factor de crisis, cuando sea necesario<sup>31</sup>.

A partir de las distintas reuniones (7) del comité de crisis que se llevaron a cabo durante el período 2020 y 2021, se estableció sólo en una de ellas, la necesidad de comunicar a los consumidores financieros, acciones frente a las contingencias por la finalización del contrato de

---

<sup>29</sup> Medida 18 Código País – Prácticas de Gobierno Corporativo.

<sup>30</sup> Principio II y IV de buenas prácticas de la OCDE.

<sup>31</sup> Artículo 4.1.8 del Acuerdo 2331 de 2020.

gestión documental. No obstante, no se evidenciaron estrategias y planes de comunicación relacionados con la atención, productos y servicios en el período crítico del COVID, que afectó una gran mayoría de personas y sectores de la economía, que implicó, para el caso de las instituciones financieras establecer condiciones especiales, alivios, prórrogas contractuales y demás aspectos relevantes.

- El comité Estratégico debe prestar el soporte estratégico general y evaluar oportunamente las solicitudes realizadas por el Grupo Operativo que hace parte de la estructura del Plan de Continuidad del Negocio, en relación con aspectos legales, reclamaciones o demandas, relaciones institucionales, cubrimiento y reclamación de seguros, responsabilidad civil ante daños a terceros<sup>32</sup>.

Según se evidenció en las sesiones del comité estratégico, se presentan y analizan las solicitudes que presenta el grupo Operativo, se desarrollan recomendaciones y solicitudes por parte de los miembros, pero no se evidencia, de manera formal, las acciones ejecutadas, si fueron efectivas o cómo la exposición de los asuntos analizados.

- En los informes de evaluación de FURAG, para el período 2021, se establecen recomendaciones en relación con la política de Fortalecimiento y simplificación de procesos, entre las cuales se establece que la Entidad debe considerar los resultados de los espacios de participación y/o rendición de cuentas con ciudadanos para llevar a cabo mejoras a los procesos y procedimientos implementados. Así mismo, la conveniencia de utilizar tecnologías emergentes para mejorar la prestación de los servicios, tales como contratos inteligentes, cadenas de bloques y relaciones en línea<sup>33</sup>. No se evidenció en las actas de los comités de Gobierno Corporativo que se haya presentado información relacionada con los aspectos de mejora, en función de la adopción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

### 5.2.3 Dimensión de Gobernanza del Desempeño y la estrategia

La Dimensión de Gobernanza del desempeño y la estrategia se refiere al grado en el cual se analiza el contexto interno y externo en el que opera la organización para establecer objetivos razonables y medibles; se desarrollan planes de largo plazo; se alinean las metas con las acciones operativas y se define marcos de supervisión del desempeño estratégico. Los atributos de esta dimensión, según se comentó, son el alineamiento con la operación, el análisis del contexto, la planificación de largo plazo y la retroalimentación base.

---

<sup>32</sup> Artículo 4.1.12 del Acuerdo 2331 del Comité Estratégico.

<sup>33</sup> Tomado [www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co). Resultados de la medición del desempeño institucional 2021.

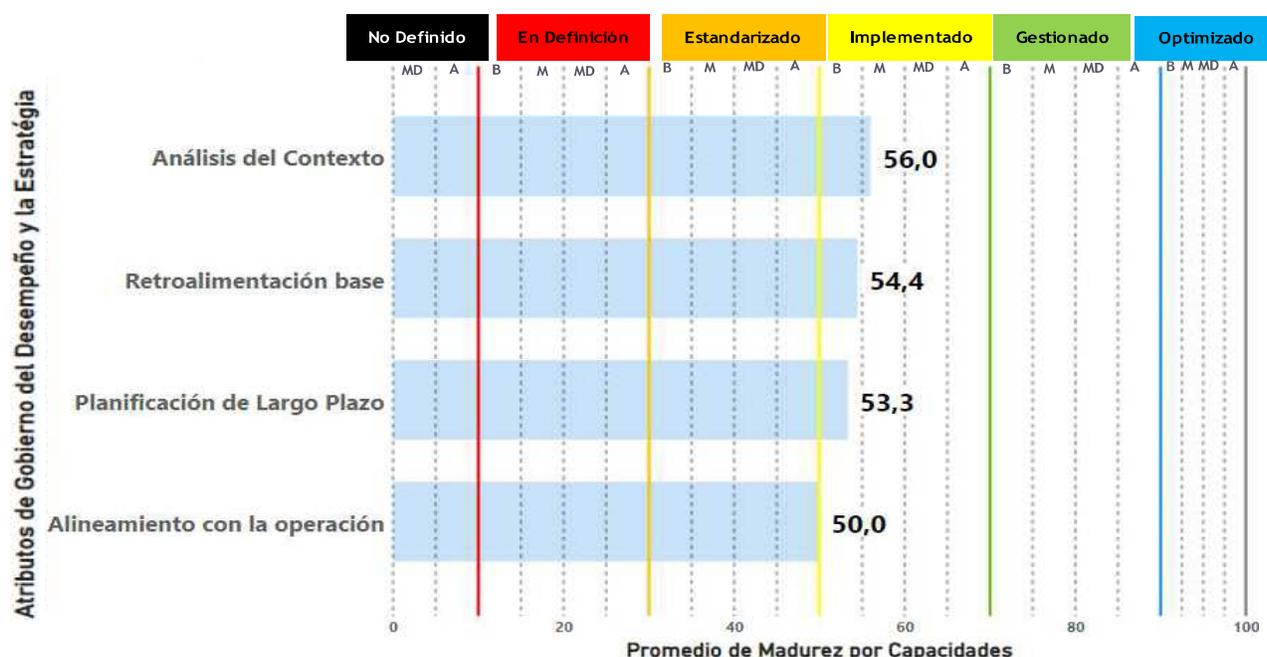


Ilustración 7 - Niveles de madurez de los atributos de Gobierno del Desempeño y la Estrategia.

Fuente propia

### a. Alineamiento con la operación.

Este atributo orienta la necesidad de que intención de la organización se implemente en el modelo de operación, de manera que la responsabilidad de la Junta debe centrarse en apoyar o revisar la definición estratégica orientado las acciones necesarias en los sistemas de información, los procesos, los compromisos de personal, la documentación, los recursos o la infraestructura, entre otros.<sup>34</sup>

La calificación promedio de las prácticas alineadas en este atributo lo determinan en el **Grado alto del nivel estandarizado**. Se interpreta como que se cuenta con los marcos documentales que hacen posible la alineación de la intención que desarrolla la estrategia con el modelo de operación, pero, desde el punto de vista de la intervención de la Junta Directiva, no se han desarrollado prácticas, acciones o enfoques específicos que se deben implementar para orientar o direccionar los resultados estratégicos, de conformidad con los planes aprobados. Un detalle de las oportunidades de mejora en este atributo son las siguientes:

- Reconociendo la responsabilidad indelegable de las funciones que lleva a cabo la Junta Directiva, cuyas funciones se declaran y despliegan en el acuerdo 229 de 2018, en materia de

<sup>34</sup> Principio VI de buenas prácticas de la OCDE.

la orientación estratégica, las aprobaciones de operaciones financieras y de inversión, el establecimiento de las políticas en materia de desempeño, control, riesgo y cumplimiento, así como de aprobación y generación de información financiera y de riesgos, es importante considerar que el esfuerzo que llevó a cabo la Junta, durante el período de evaluación fue eminentemente operativo, por el volumen de actividades, requerimientos y aprobaciones que fueron sometidos en cada sesión.

En otras palabras, los tiempos que aplica el máximo órgano para la atención, revisión y análisis de las estrategias es muy limitado, en relación con las actividades de aprobaciones para ejecución de operaciones y emisión de reportes, en un contexto donde las fechas de vencimiento y oportunidad de las transacciones y proyectos son los que determinan la agenda de cada sesión.

- El Comité Estratégico debe establecer y recomendar cuáles son los servicios que pueden ser necesarios para prevenir y enfrentar las crisis, según el Acuerdo 2331 de 2020<sup>35</sup>. De la revisión de las actas se evidencia que, si bien, la administración presentó de manera informativa, las actividades llevadas a cabo para prevenir y enfrentar las crisis, en este caso los impactos del COVID, no se establece una recomendación u orientación estratégica en materia del análisis y definición de los servicios que apoyen las decisiones estratégicas que debe realizar la Junta.
- En los informes de resultados de FURAG, para el período 2021, se recomendó presentar al equipo directivo los informes periódicos de resultados del desempeño por parte del área o responsable de consolidar y analizar los resultados de la gestión institucional de la entidad, de manera que se fortalezca la política de planeación institucional. Así mismo, utilizar la caracterización de los grupos de interés internos y externos para mejorar la implementación de una estrategia para el uso y apropiación de tecnologías de la información, de conformidad con la política de Gobierno Digital y la promoción de la gestión del conocimiento y la innovación para crear nuevas soluciones<sup>36</sup>.

#### b. Análisis de contexto.

Para un adecuado cumplimiento de este atributo, la Junta Directiva debe comprender y evaluar tanto el contexto externo e interno de la organización, que implica considerar las oportunidades y amenazas para el logro de objetivos, de manera que los planes permitan gestionar los impactos potenciales sobre la estrategia, las directrices y las políticas<sup>37</sup>.

La calificación promedio de este atributo es **Grado moderado del nivel implementado**. Se interpreta como la ejecución de las prácticas de evaluación del contexto interno y externo, en función, fundamentalmente, de propuestas y recomendaciones que presenta la Administración,

---

<sup>35</sup> Artículo 4.1.6 del Acuerdo 2331 de 2020.

<sup>36</sup> Tomado [www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co). Resultados de la medición del desempeño institucional 2021.

<sup>37</sup> Principio VI de la OCDE.

pero no se evidencian ejercicios de verificación sobre la efectividad de las prácticas implementadas. Algunas oportunidades de mejora se comentan a continuación:

- El Comité Estratégico debe hacer seguimiento estratégico permanente a situaciones externas o internas de conmoción de tal gravedad que puedan impactar de manera negativa la continuidad de la operación<sup>38</sup>. Las actividades y temas que revisó y verificó el comité durante el periodo de evaluación fueron claves, en materia del estudio de los escenarios de liquidez, la gestión de cartera y documental. No obstante, no se evidenció la trazabilidad en relación con las tareas asignadas y con las conclusiones para abordar y trascender ciertos temas a la Junta Directiva.
- En el informe de resultados FURAG para el período 2021, se recomendó identificar factores tecnológicos, políticos, contables, financieros, de infraestructura y comunicaciones que pueden afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales. Así como posibles, factores asociados a posibles actos de corrupción en la Entidad. No obstante, no se observó en las actas que se haya estudiado el tema o que se hayan presentado instrucciones por parte de la Junta.

#### c. Planificación a largo plazo.

El atributo establece que la Junta Directiva debe orientar el desarrollo, ejecución y seguimiento de una planificación con perspectiva a largo plazo, independientemente de los enfoques de gestión, modelos de evaluación de riesgos, recursos y procesos que apoyen el cumplimiento de sus planes y procedimientos a corto y mediano plazo<sup>8</sup>:

La calificación promedio de este atributo es **Grado bajo del nivel implementado**. Se interpreta como la existencia de los planes estratégicos con perspectiva de largo plazo, pero un bajo nivel de acciones u orientaciones de la Junta frente al desarrollo, ejecución o seguimiento de los programas, proyectos o iniciativas que lo hacen posible, o a los resultados y expectativas de logro. Las oportunidades de mejora que se establecen son las siguientes:

- Con carácter general y en función de las buenas prácticas de gobierno corporativo, el enfoque de las juntas directivas debe centrarse en delegar el giro ordinario de los negocios en el equipo de la Alta Gerencia de la Administración, concentrando el esfuerzo de su actividad en las funciones generales de la estrategia, la supervisión, el gobierno, y el control<sup>39</sup>.

Según se evidenció en las actas de los comités, así como en las sesiones llevadas a cabo por la Junta Directiva del FNA, durante los períodos 2020-2021, en consonancia con lo comentado por varios miembros de la Junta Directiva, el enfoque que viene aplicando el máximo órgano es altamente operativo y se ha centrado en reconocer y aprobar las operaciones y proyectos que

---

<sup>38</sup> Artículo 4.1.1 del Acuerdo 2331 de 2020.

<sup>39</sup> Medida 24.2 del Código País.

son de su competencia, así como los reportes e informes que se emiten a los organismos de control.

- De conformidad con buenas prácticas de gobierno corporativo<sup>40</sup>, que aplica el FNA, la Junta cuenta con un plan de trabajo, aprobado por este Órgano, y se soporta en un cronograma de reuniones y temas que se evalúan de manera mensual, trimestral y anual. Sin embargo, no se evidenció la evaluación del cumplimiento del plan al final del año, que se estima relevante para considerar aspectos de mejora en materia de tiempo, atención de temas críticos de impacto estratégico y valoración del desempeño.
- En el informe de la Consultoría Técnica Independiente se manifiesta que el resumen de la autoevaluación del período 2020-2021 establece que hay una oportunidad de mejora en materia del direccionamiento estratégico, en la medida en que la frecuencia de la revisión de la estrategia es muy baja, conforme a los cambios en tendencias y dinámica de la industria. Así mismo, el balance es negativo entre decisiones estratégicas vs operativas<sup>41</sup>.

#### d. Retroalimentación base.

Las buenas prácticas recomiendan que la Junta Directiva debe tomar las decisiones de orientación estratégica y enfoque del desempeño a partir de información sobre los resultados, reportes precisos de rendición de cuentas a todos los niveles.

La calificación promedio de este atributo es **Grado bajo del nivel implementado**. Se interpreta como la existencia de los informes de desempeño y resultados, en función de los lineamientos establecidos, pero baja retroalimentación en materia de las prácticas de mejora que debe adoptar la Administración.

- Según el Acuerdo 2331 de 2020<sup>42</sup>, al Comité Estratégico de crisis le corresponde proporcionar un direccionamiento estratégico previo a la exposición ante una contingencia y hasta la recuperación a la normalidad. Igualmente, debe evaluar y hacer seguimiento a la implementación de mejoras, con base en las lecciones aprendidas, derivadas de la posible contingencia.

De la evidencia en las actas, no se advierte una participación activa del Comité, tal como lo establece el reglamento, comoquiera que el protocolo que se aplica es meramente de carácter informativo, en el cual la Administración informa las decisiones y actividades implementadas en las situaciones que se han considerado críticas.

---

<sup>40</sup> Medida 19.1 del Código País.

<sup>41</sup> Informe 5 de la Consultoría Técnica independiente de noviembre de 2021.

<sup>42</sup> Artículos 4.1.9 y 4.1.13 del Acuerdo 2331 de 2020.

- En el marco de las buenas prácticas de gobierno corporativo<sup>43</sup>, debe llevarse a cabo, por lo menos, una sesión orientada a la evaluación y seguimiento de la estrategia, con el propósito claro de establecer las orientaciones requeridas el logro de los objetivos. Durante el período de evaluación, se observó que fueron varios los temas tratados, algunos de los cuales, con impacto en la definición estratégica, pero no se evidenció ninguna evaluación, valoración o análisis de los resultados estratégicos frente a los objetivos planteados, para definir cursos de acción.

Este es un tema relevante si se analiza en el contexto de la crisis generada por el COVID, que afectó significativamente a todos los sectores de la economía y muchas de las estrategias que plantearon grandes entidades, entre ellas del sector financiero, debieron ser replanteadas.

- El Comité de Gobierno Corporativo tiene la función de revisar de manera preliminar los asuntos que deban ser sometidos a la consideración de la Junta en relación con asuntos en materia de la orientación estratégica, asuntos organizacionales, temas financieros y de riesgos, entre otros aspectos, con el propósito no sólo de asegurar las condiciones de integridad y conformidad de los asuntos, sino en particular, hacer recomendaciones sustanciales de mejora y enfoque de las políticas y prácticas institucionales de gobierno corporativo. Como resultado de la evaluación no se evidenció una intervención proactiva del Comité, distinta al reconocimiento de los informes y trámites regulares de revisión e informes sometidos por la Administración<sup>44</sup>.
- El informe anual del Gobierno Corporativo elaborado para el período 2021, da buena cuenta de los hallazgos, las causas, el plan de acción, la evidencia, los responsables y la fecha de los planes de acción, dando cumplimiento a las buenas prácticas<sup>45</sup>. No obstante, no se establecen resultados y efectos de resolución de los hallazgos y desviaciones considerados relevantes por su impacto a los sistemas de control, riesgo, cumplimiento o direccionamiento estratégico. Es recomendable una acción específica para garantizar el seguimiento deliberado y disciplinado de las desviaciones y aspectos que se establecen en las sesiones y se consideran relevantes para el logro de los objetivos.

#### 5.2.4 Dimensión de Gobierno del Riesgo.

La Dimensión de Gobierno del riesgo se refiere al grado en el cual se establecen criterios, umbrales y directrices que identifican y posicionan la relación de riesgo/retorno que se espera a alto nivel, y en cada uno de los proyectos y actividades significativas, al igual que las definiciones y planes de continuidad y contingencia.

Los atributos que soportan esta dimensión se presentan en la siguiente gráfica con sus resultados de madurez.

---

<sup>43</sup> Medida 13.1 del Código País.

<sup>44</sup> Artículo 3.1 del Acuerdo 2338 de 2020

<sup>45</sup> Medida 33.3 del Código País.

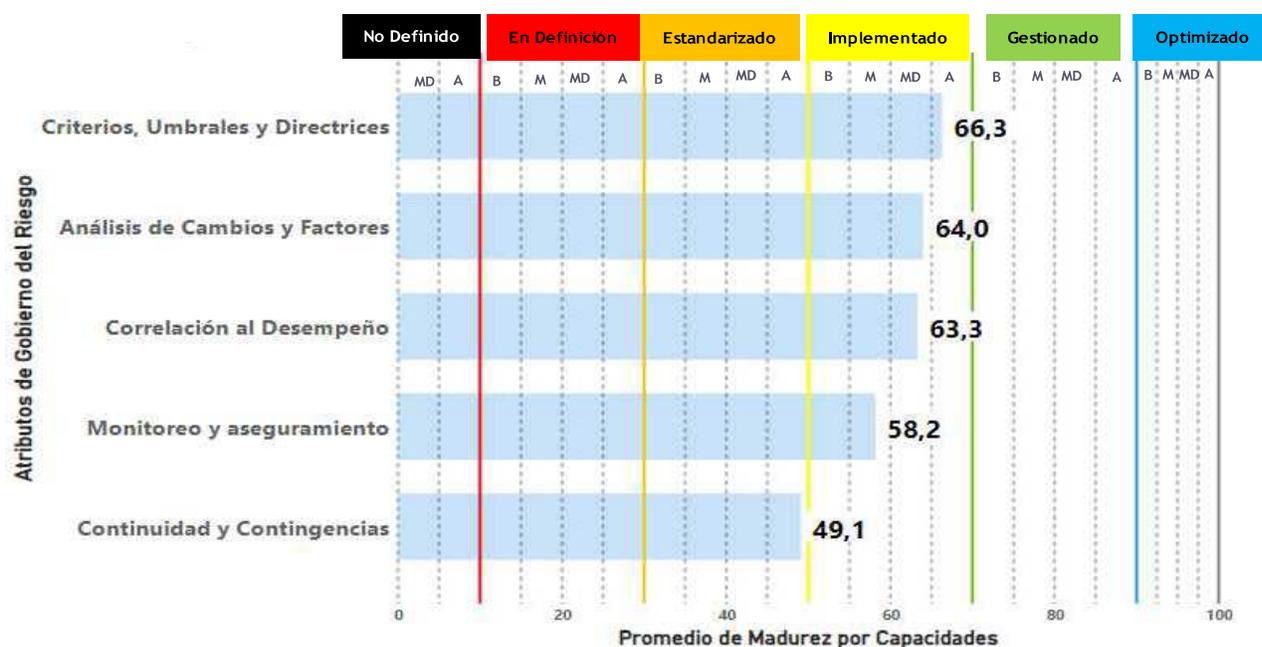


Ilustración 8 - Niveles de madurez de los atributos de Gobierno de Riesgo

Fuente propia

#### a. Análisis de cambios y factores.

Este atributo indica que los supuestos de desempeño y riesgo deben estar incluidos en la evaluación de los resultados del negocio y deben ser periódicamente revisados por la Junta Directiva en los proyectos e iniciativas que se aprueben y ejecuten.

El nivel de madurez del atributo se encuentra en una **Grado medio del nivel implementado** que indica que los criterios que impone el atributo se verifican, de acuerdo con los marcos y acuerdo establecidos, pero no se proponen acciones que mejoren la efectividad de su ejecución. A continuación, se cita una oportunidad de mejora en relación con las prácticas que se relacionan con este atributo:

- En el Acuerdo 2160 de 2016<sup>46</sup>, se establece la función del Comité de Riesgos de proveer a la Junta Directiva, la información sobre el comportamiento de las principales variables económicas y monetarias, y recomendar estrategias sobre la estructura del portafolio en lo referente a plazos, montos, monedas e instrumentos y velar por su cumplimiento, en particular la evaluación y recomendación de nuevos productos y/o servicios en relación con los objetivos estratégicos y misionales de la entidad.

<sup>46</sup> Artículo 4.1.8 del acuerdo 2160 del 2016

Como resultado de las revisiones de las actas, se evidenció que durante el período 2020 y 2021, se llevaron a cabo sesiones en las cuales se trataron temas relacionados con el programa de incentivos a la población joven, leasing habitacional, trámites de avales y demás que afectan el portafolio de productos y servicios<sup>47</sup>.

Una minuciosa revisión de la información que soporta los estudios presentados advierte que no se incorporó el análisis técnico de los riesgos inherentes y los controles requeridos, en particular para los sistemas transaccionales, tecnológicos y de información crítica que soporta estos nuevos productos o servicios.

#### **b. Continuidad y contingencias:**

Este atributo hace referencia en que la Junta Directiva debe garantizar que se planifique, desarrolle y mantenga un proceso de gestión de riesgos que incorpore el impacto de la crisis de continuidad del negocio, lo que implica el reconocimiento de la infraestructura disponible, los factores, las vulnerabilidades y los planes de gestión que deben llevarse a cabo.

El nivel de madurez del atributo se encuentra en una **Grado bajo del nivel implementado** que indica que las condiciones que impone el atributo se han establecido en los marcos y reglamentos pero existen oportunidades de mejora que deben apoyar su implementación de fondo, como se explica en las siguientes observaciones:

- Según se describe en el Acuerdo 2331 de 2020<sup>48</sup>, el Comité Estratégico debe identificar las causas que pueden llevar a la ocurrencia de un evento que podría impactar negativamente a la organización y llevarla al estado de crisis, con el fin de efectuar un diagnóstico estratégico, asertivo y preventivo.

Si bien es cierto, por parte de la administración del FNA y sus equipos se presentaron al Comité, actividades y situaciones que pueden generar impactos negativos a la organización, no se evidenció un examen de fondo sobre condiciones extremas de estrés a partir de las condiciones de tecnologías, información, procesos, datos o cartera, que regularmente se hace para establecer la suficiencia de los planes y las acciones correctivas de recuperación y estabilización y en este caso, es un insumo relevante para identificar las causas de crisis.

#### **c. Correlación al desempeño.**

La Junta Directiva debe involucrar la gestión Integral de riesgos dentro de los procesos de orientación estratégica, de manera que se conforman planes conjuntos que desarrollan el marco y el modelo de gestión del riesgo y desempeño, de conformidad con el principio que desarrolla el atributo.

---

<sup>47</sup> Actas 169-2021, 172-2021, 175-2021, 177-2021.

<sup>48</sup> Artículo 4.1.2 del Acuerdo 2332 del Comité Estratégico.

El nivel de madurez del atributo se encuentra en una **Grado medio del nivel implementado** que indica que los criterios del atributo se han implementado y existen condiciones de verificación por parte de la Junta sobre la efectividad de las prácticas puestas en operación; no obstante, no se evidencian propuestas ni instrucciones para el cambio y la mejora. Algunas oportunidades para optimizar las prácticas que se relacionan con este atributo son:

- El acuerdo 2160 asigna al Comité de Riesgos la responsabilidad de impulsar la adecuación de la gestión del riesgo en el FNA, a un modelo avanzado que permita la configuración de un perfil de riesgos acorde con los objetivos estratégicos y un seguimiento del grado de adecuación de los riesgos asumidos a ese perfil<sup>49</sup>.

Las actas revisadas del período de evaluación evidencian que, ciertamente, las acciones y evaluaciones del comité consideran las situaciones de riesgo, los perfiles e impactos sobre los objetivos estratégicos. A partir de esta evaluación, se procede al escalamiento de los distintos temas y proyectos a consideración y aprobación de la Junta Directiva.

Sobre esta particular, no se observó un control o protocolo para evidenciar y asegurar que, estas aprobaciones por parte de la Junta se están generando con la oportunidad, requisitos y condiciones necesarias establecidas en los acuerdos y en consistencia con los estudios previos adelantados por el Comité de Riesgos<sup>50</sup>.

#### d. Criterio, umbrales y directrices.

La Junta Directiva debe establecer umbrales y criterios de riesgos para cada aspecto y clase de riesgo relevante que garantiza un equilibrio entre los resultados de corto plazo y los resultados esperados a largo plazo, alineado a las prioridades del negocio, según se determina por el carácter del atributo.

El nivel de madurez del atributo se encuentra en una **Grado alto del nivel implementado** que indica que las condiciones que impone el atributo se han establecido e implementado en el marco de las prácticas adoptadas, se llevan a cabo verificaciones de efectividad por parte de las instancias responsables y se emiten instrucciones de mejora. Las oportunidades que se establecen para mejorar la madurez de algunas de las prácticas más críticas son:

- El Comité de Riesgos, según el Acuerdo 2160 de 2016<sup>51</sup>, debe recomendar para aprobación de la Junta Directiva, las políticas, estructura, metodologías, modelos, límites de exposición, niveles de tolerancia, excepciones, procedimientos para identificación, medición, control y monitoreo, así como los planes de mejoramiento dispuestos para la administración integral de riesgos.

---

<sup>49</sup> Artículo 4.1.2 del Acuerdo 2160 del Comité de Riesgos.

<sup>50</sup> Acta 166 de 2021 y 171 de 2021.

<sup>51</sup> Artículo 4.1.1 del Acuerdo 2160 del Comité de Riesgos.

Esta función la viene ejerciendo el Comité, de la mano de la Administración del FNA, en especial del área de riesgo, quienes presentan a su consideración, las actividades, estudios y situaciones de riesgo/control, así como las recomendaciones y el enfoque de las decisiones que deben ser tomadas. De esta suerte, las sesiones son, en general, informativas y no derivan en observaciones, proposiciones u objeciones técnicas del Comité, previa a su presentación a la Junta Directiva.

Dada la trascendencia de este comité, es necesario que los miembros del Comité cuenten con el apoyo necesario de pares expertos, para validar las acciones y efectuar recomendaciones a los modelos y estudios técnicos que propone la Administración.

#### e. Monitoreo y aseguramiento.

Es deber de la Junta Directiva monitorear la exposición al riesgo a partir de los límites administrativos, los controles establecidos y los niveles de conformidad aceptables y autorizados con base en información regular, estructurada y clasificada. Este es el carácter de este atributo.

El nivel de madurez del atributo se encuentra en una **Grado moderado del nivel implementado** que indica que las condiciones que impone el atributo se han establecido e implementado en el marco de las prácticas adoptadas, si bien no se llevan a cabo verificaciones para asegurar la efectividad de las prácticas, con el apoyo de las instancias responsables. Algunas oportunidades de mejora que son importantes para trascender a un nivel de optimización de la gestión del gobierno corporativo son:

- En el marco de la política de administración riesgos, la Junta Directiva juega un papel relevante orientando e instruyendo sobre los grados de exposición, oportunidades de negocio y definición de límites, criterios y umbrales para que las decisiones que se tomen, por parte de la Administración, se efectúen en un contexto de transparencia, formalidad, control y debida diligencia.

Los marcos de gobierno corporativo, transparencia, ética y conflictos de interés son instrumentos claves para garantizar la efectividad de las operaciones. Sin embargo, un deber fundamental de la Junta es la supervisión y el aseguramiento que se adelanta con el apoyo de las líneas de defensa. Sobre este particular, el esfuerzo que se viene haciendo debe ser gestionado, como se comentó en los temas de gobierno del control.

- En el informe de la consultoría independiente se detalla la información de autoevaluación de la Junta Directiva para el 2020-2021, en la cual se establece que las principales fortalezas de la Junta se refieren a que hace una evaluación de seguimiento a los resultados en materia del desempeño del FNA frente a organizaciones referentes y revisa oportunamente y a profundidad los estados financieros y el presupuesto del fondo generando directrices. Así mismo, en materia del monitoreo y manejo de riesgo, define y aprueba las estrategias y

políticas generales relacionadas al sistema de control interno e incorpora la cultura de gestión de riesgo y control al interior de la Entidad, como parte de la agenda de seguimiento<sup>52</sup>.

### 5.2.5 Dimensión de Integridad y ética

La dimensión de Integridad y Ética desarrolla el grado en el cual las normas de conducta y ética establecen mecanismos para atender las situaciones de conflictos de interés, así como el establecimiento de un marco de cultura ética que promueve las conductas esperadas, las sanciones a conductas no deseadas y las condiciones de transparencia debida en la Institución.

Esta dimensión determina el grado en el cual el liderazgo del gobierno incrementa el empoderamiento de la dirección y de los empleados, con el propósito de superar el modelo pasivo de “instancia de autoridad aprobatoria”, de suerte que el gobierno asume una labor proactiva de orientación para que la gestión y los empleados asuman el compromiso, las responsabilidades y sus tareas operativas desde un punto de vista de compromiso, responsabilidad e integridad en el desarrollo de sus responsabilidades, aportando en la consecución de metas y objetivos. Los atributos que conforman la dimensión son la visibilidad y proactividad de la Junta, los conflictos de interés, la cultura ética y el compromiso y liderazgo de los miembros.

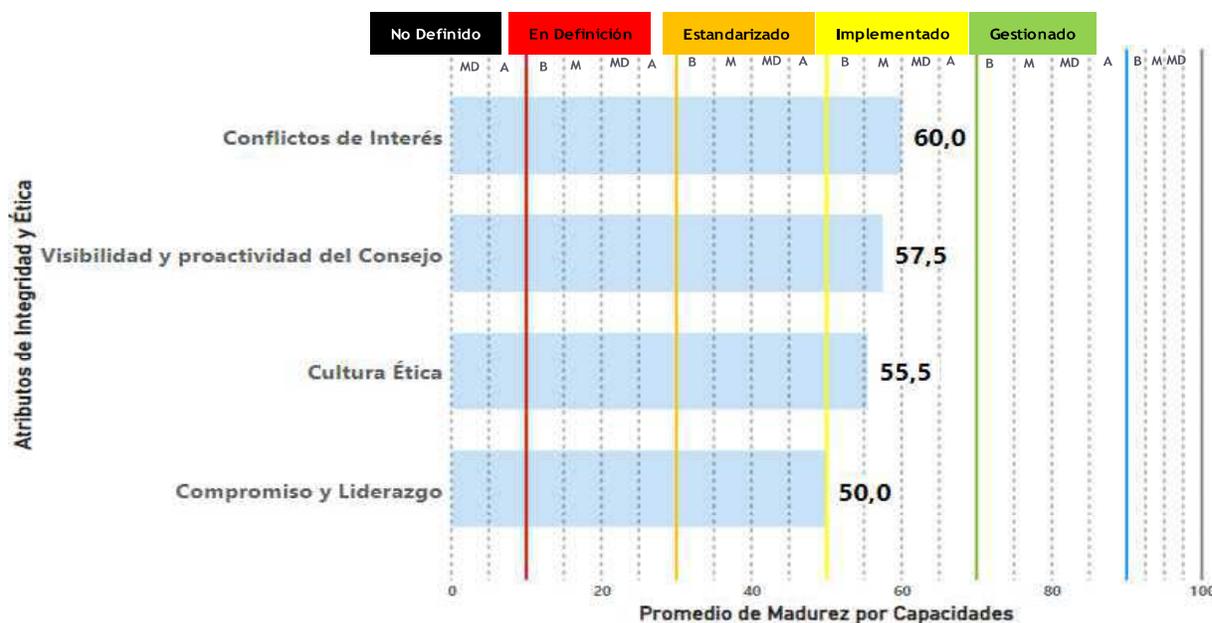


Ilustración 9 - Niveles de madurez de los atributos de Integridad y Ética

Fuente propia

<sup>52</sup> Informe de la Consultoría Independiente de diciembre de 2021.

#### a. Conflicto de interés.

EL atributo impone la necesidad de que la Junta Directiva orientado e instruya la implementación de los mecanismos o directrices para atender los conflictos de interés entre las partes interesadas, los cuales deben ser de monitoreo permanente para ejercer su control, gestión, investigación y cumplimiento.

El nivel de madurez del atributo se encuentra en una **Grado moderado del nivel implementado** que indica que los criterios impuestos se aplican, de acuerdo con los marcos y acuerdo establecidos, pero no se establecen acciones o informes de resultado que evidencien la efectividad de las prácticas implementadas. A continuación, se cita las oportunidades de mejora identificadas en relación con las prácticas que se relacionan con este atributo:

- Los miembros de la Junta Directiva deben abstenerse de intervenir en las deliberaciones y decisiones de temas que puedan implicar conflictos de interés, de acuerdo con lo establecido en el Acuerdo 2160 de 2016<sup>53</sup>. La práctica que se implementó, por lo menos, en la verificación de las actas del período 2020-2021 consiste en preguntar, en cada sesión, previo a su realización, si hay o no conflictos de interés de los miembros para proceder a la deliberación.

Mas allá de la importancia de hacerlo, no se evidencia una metodología que regularmente se debe aplica para validar, en forma previa, las distintas interrelaciones que deben ser consideradas para calificar una situación de conflictos de interés y aseguren potenciales riesgos, en coherencia con los criterios que establece el Capítulo 3, Sección 3 del Acuerdo 2339 de 2020.

- En el marco de las buenas prácticas de gobierno corporativo, el procedimiento para la gestión de los conflictos de interés debe distinguir su naturaleza, diferenciando entre conflicto de interés esporádico o permanente. Si el conflicto de interés es esporádico, el procedimiento aplicable debe indicar las reglas y pasos a seguir, que deben ser relativamente fáciles de administrar y difícil de eludir para el afectado. Para el caso de conflictos de interés de carácter permanente, el procedimiento debe considerar que, si esta situación afecta al conjunto de las operaciones de la sociedad, debe entenderse como una causal de renuncia obligatoria por parte del afectado ya que le imposibilita para ejercer el cargo<sup>54</sup>.

El FNA estableció con amplio detalle el procedimiento que debe aplicarse para situaciones de conflicto de interés que cubre la descripción de las acciones y omisiones que se consideras prohibidas, la gestión y resolución de los conflictos, el banco de información disponible, los protocolos que deben llevar a cabo los miembros de la Junta y las obligaciones generales del

---

<sup>53</sup> Artículo 3.1.3 del Acuerdo.

<sup>54</sup> Medida 21.2 Código País.

Fondo y las partes interesadas<sup>55</sup>. No obstante, es relevante que el criterio expuesto se considere, más allá de las revisiones individuales que deben efectuarse.

- En el informe de la Consultoría Técnica Independiente se establece que, de acuerdo con la revisión del informe de Conflictos de Interés, debe contener las estadísticas que reflejan el funcionamiento general de las políticas de conflictos de interés e indicadores de número de conflictos y áreas que reportaron; así mismo se requiere un contenido relacionado con el número de consultas resueltas por eventuales conflictos y número de investigaciones realizadas por incumplimiento.<sup>56</sup>

#### b. Cultura ética.

Se induce desde el atributo que las conductas éticas deben promoverse desde la Junta Directiva, a partir de la definición de políticas, procedimientos, códigos de conducta e incentivos que fomentan interacciones entre los miembros del gobierno y de la administración de forma respetuosa y transparente.<sup>57</sup>

El nivel de madurez del atributo se encuentra en una **Grado moderado del nivel implementado**, al igual que el atributo de conflictos de interés, que igualmente indica que los criterios impuestos se aplican, de acuerdo con los marcos y acuerdo establecidos, pero no se establecen acciones o informes de resultado que evidencien la efectividad de las prácticas puestas en ejecución. A continuación, se cita las oportunidades de mejora identificadas en relación con las prácticas que se relacionan con este atributo:

- El Acuerdo 2339 de 2020 señala una serie de compromisos de liderazgo ético que deben cumplir los directivos y los líderes de equipo del FNA. Para el caso de los directivos, se establecen entre otros, la promoción de los valores éticos y la cultura organizacional en la Entidad acorde con los lineamientos institucionales, fomentar la cultura de transparencia en los procesos de contratación y en general, dar ejemplo sobre la aplicabilidad de los principios éticos institucionales, así como desarrollar y evaluar los objetivos, estrategias y metas propuestas en el Plan Estratégico Corporativo y en los demás planes de la Entidad, en el marco de los Principios éticos y Valores asumidos.

No obstante, no se evidenció un procedimiento y los mecanismos que permitan validar la conformidad del cumplimiento y coherencia de los principios establecidos con las acciones, decisiones y resultados de las distintas unidades o áreas directivas, así como el establecimiento de la unidad o área responsable de la generación de las evaluaciones, generación de reportes y rendición de cuentas en relación con los principios y valores establecidos, que debe someterse, periódicamente, a consideración de la Junta Directiva.

---

<sup>55</sup> Sección 3 del Acuerdo 2330 de 2020.

<sup>56</sup> Informe de Consultoría Técnica Independiente de noviembre de 2021.

<sup>57</sup> Principio VI de la OCDE.

- En el informe de resultado de FURAG, del período 2021, se recomienda fomentar, desde la alta dirección, espacios de participación para todo el personal, para armonizar los valores del servicio público, con los códigos de ética institucional, implementando jornadas de difusión y herramientas pedagógicas para desarrollar el hábito de actuar de forma coherente con ellos. Así mismo, analizar factores como presiones externas o internas que puedan derivar en actos de corrupción para la identificación de riesgo de fraude y corrupción.<sup>58</sup>

No se evidenció en las actas del periodo, que se hubiese presentado algún informe o recomendaciones sobre el particular, por parte de la Administración, para conocimiento e instrucción por parte de la Junta Directiva.

- En el informe de la Consultoría Técnica Independiente se establece que, de acuerdo con la revisión del informe de Gestión de denuncias, se establece que el informe debe contener las estadísticas e indicadores relacionados con planes de acción, fuentes de denuncias y número de investigaciones<sup>59</sup>.

### c. Compromiso y liderazgo.

Este atributo hace referencia a la responsabilidad del Gobierno Corporativo para orientar y liderar las actividades de la Administración dirigidas a establecer los canales y medios de comunicación, información, entrenamiento y capacitación que motiven y eduquen al personal dentro de la Entidad, en la línea de establecer debidas diligencias para garantizar el cumplimiento interno y externo de las normas y acuerdos establecidos.

El nivel de madurez del atributo se encuentra en una **Grado bajo del nivel implementado** que indica que las condiciones que impone el atributo se han establecido en los marcos y reglamentos pero existen oportunidades de mejora que deben apoyar su implementación de fondo, como se explica en las siguientes observaciones:

- Según el acuerdo 2229 de 2018, la Junta Directiva debe considerar procesos de capacitación para todos los miembros, de manera que se abarquen temas financieros, sectoriales, regulatorios, de riesgos y otros que sean identificados como convenientes, producto de la coyuntura y las evaluaciones necesarias. De acuerdo con la evaluación y las distintas entrevistas realizadas, no se llevaron a cabo tales capacitaciones y son relevantes para que los miembros tengan las bases mínimas de conocimiento sobre los aspectos propios de las distintas responsabilidades en cada uno de los comités y las funciones plenas de la JD<sup>60</sup>.

---

<sup>58</sup> Tomado de Informe de resultados FURAG del período 2021.

<sup>59</sup> Informe de la Consultoría Técnica Independiente de noviembre de 2021.

<sup>60</sup> Capítulo 4; artículo 19 del acuerdo 2229 de 2018. Entendemos que en el período 2022 se estableció un plan de capacitación, según se consideró en el acta 955 de 2021. El plan debe llevarse a cabo, con la especialización y el grado aplicación de los roles de gobernanza, riesgo y cumplimiento aplicables a cada comité, así como sobre las responsabilidades propias de la JD.

Este tema se incorpora en el informe de la Consultoría Técnica Independiente señalando que, se logró identificar 6 temáticas en las cuales la Junta desea una capacitación y son: la operación de las entidades financieras, los riesgos, las dinámicas nuevas en la industria, la transformación digital y cultural, el rol de la Junta y temas hipotecarias y económicos<sup>61</sup>.

En igual sentido, se establece la necesidad de adelantar los procesos de inducción para los nuevos miembros con un enfoque de información suficiente para adquirir los conocimientos, actividades y retos misionales<sup>62</sup>, el cual no se ha ejecutado con la regularidad y alcance necesario.

- Una buena práctica en cabeza de la Junta Directiva se refiere al establecimiento de políticas o acuerdos para la evaluación del desempeño y competencias del personal directivo, con el propósito de lograr mayor grado de compromiso y responsabilidad frente al logro de los objetivos de las distintas áreas y sus actuaciones en un contexto de integridad y ética. El acuerdo 2339 establece un conjunto de compromisos, responsabilidades, principios, valores y liderazgos que deben llevar a cabo los directivos<sup>63</sup>, pero no se evidencian mecanismos, informes o evaluaciones que le permitan supervisar y establecer el grado de conformidad y cumplimiento a las políticas establecidas y, en particular los desempeños individuales por áreas estratégicas y de control.
- El Acuerdo 2339 de 2020 establece criterios para establecer cómo el personal directivo debe desarrollar y evaluar los objetivos, estrategias y metas propuestas en el Plan Estratégico Corporativo y en los demás planes de la Entidad, en el marco de los Principios éticos y Valores asumidos.

Al igual que los criterios de cultura ética, no se evidenció un procedimiento y los mecanismos que permitan, en este caso, incorporar estos resultados dentro de la evaluación del desempeño de los directivos y de sus áreas de gestión, así como la generación de los reportes respectivos a consideración de la Junta Directiva.

#### d. Visibilidad y proactividad del máximo órgano.

El alcance del atributo tiene que ver con que las acciones e intervenciones de la Junta Directiva que se refieren al comportamiento del personal, los logros del desempeño y las condiciones de garantía del cumplimiento deben ser visibles y orientada a la comprensión de una visión común, de manera que los distintos niveles de la administración puedan traducirlas en términos relevantes para el desempeño de sus roles.

El nivel de madurez del atributo se encuentra en una **Grado moderado del nivel implementado** que indica que los criterios impuestos se aplican, de acuerdo con los marcos y acuerdo establecidos,

---

<sup>61</sup> Capítulo 4: artículo 18 del acuerdo 2229 de 2018.

<sup>62</sup> Capítulo 4: artículo 18 del acuerdo 2229 de 2018.

<sup>63</sup> Título III, capítulo 2.3 del Acuerdo 2339 de 2020.

pero no se establecen acciones o prácticas que aseguren la efectividad de las prácticas implementadas. A continuación, se citan algunas oportunidades de mejora relacionadas con el atributo:

- En el comité de riesgos, se detallan las actividades a realizar en el plan anual, sin embargo, no se reflejan los procesos de decisión involucrados para llevar a cabo las diferentes mejoras que se puedan presentar, previo a su escalamiento para su aprobación ante la Junta Directiva.<sup>64</sup>
- Las buenas prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento – GRC, inducen la necesidad de desarrollar una cultura de gobierno, en la que la Junta Directiva interviene de manera deliberada, con alternativas para atender situaciones complejas, y en la marcha estratégica del negocio, estableciendo lineamientos e instrucciones claras que orientan la intención y habilitan enfoques de operación<sup>65</sup>.

Se ha comentado que el esfuerzo que adelanta la Junta Directiva es muy operativo, considerando las agendas, los temas y las aprobaciones que deben hacer curso en las sesiones. Entendiendo la relevancia de los asuntos estratégicos y la necesidad de revisar con regularidad los factores del contexto y los riesgos en la línea de la sostenibilidad y los resultados, será necesario que se establezca un esquema mediante el cual se definan sesiones especiales para los temas del giro ordinario de negocio y los temas de orden estratégico.

En el caso de los primeros deben mediar protocolos claros de debida diligencia para garantizar que las aprobaciones y evaluaciones de emisión de reportes hayan cumplido con las condiciones previas de aseguramiento en los comités de la Junta y por parte de los responsables de la Administración<sup>66</sup>.

### 5.2.6 Dimensión de Transparencia y Revelación de Información.

Esta dimensión se refiere al grado de suficiencia y confiabilidad de los reportes que se deben emitir, así como a la habilitación de las condiciones de transparencia activa y pasiva que debe rodear la operación de la Entidad y todas sus actuaciones.

---

<sup>64</sup> Acta 165 de 2020

<sup>65</sup> OCEG. Modelo de capacidades de GRC. Componente de Intención.

<sup>66</sup> OCEG. Modelo de capacidades de GRC. Componente de Intención.

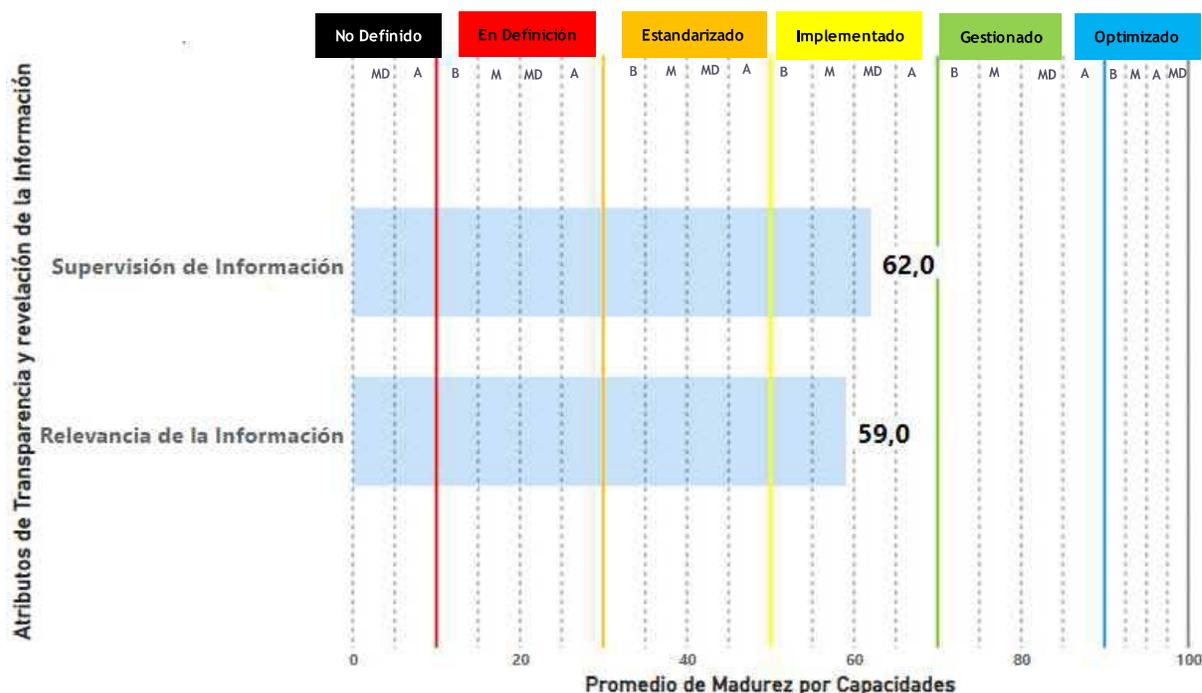


Ilustración 10 - Niveles de madurez de los atributos de Transparencia

Fuente propia

Los atributos que desarrollan esta dimensión son la supervisión y relevancia de la información que se comentan a continuación.

### a. Revelación de Información.

Este atributo hace referencia a la obligación de la Entidad, bajo la instrucción y aprobación de la Junta Directiva, de comunicar la información relevante, en relación con la gestión y el desempeño, así como las oportunidades de mejora, de forma oportuna a las partes interesadas.

El nivel de madurez del atributo se encuentra en una **Grado moderado del nivel implementado** que indica que los criterios impuestos se aplican, de acuerdo con los marcos y acuerdo establecidos, pero no se establecen acciones o instrucciones que evidencien la efectividad de las prácticas implementadas. A continuación, se cita las oportunidades de mejora relacionadas con el atributo:

- De acuerdo con la política de transparencia del Acuerdo 2339 de 2020<sup>67</sup>, el FNA asume el deber divulgar activamente la información relevante sobre su gestión sin que medie solicitud alguna (transparencia activa), y también tiene la obligación de responder de buena fe, de

<sup>67</sup> Numeral 6 de la Sección 1 del Capítulo 3 del Acuerdo 2339 de 2020.

manera adecuada, veraz, oportuna y gratuita, a las solicitudes de acceso a la información pública que reciba, a las que deberá dar respuesta oportuna (transparencia pasiva).

Los mecanismos procedimentales habilitados para verificar el adecuado cumplimiento de esta obligación se asignan a la Oficina de control interno, quien debe generar un informe semestral sobre el estado de la gestión de las peticiones de la información de la información que debe ser remitido al Comité de Gobierno Corporativo, para su evaluación, con el apoyo de la consultoría independiente.

El aseguramiento de la información que se divulga a terceros es un aspecto vital para la confiabilidad y transparencia institucional que, dicho sea de paso, puede comprometer los asuntos reputacionales del Gobierno Corporativo. De esta manera, no es suficiente asignar responsabilidades únicamente a la tercera línea de defensa u Oficina de Control Interno.

Debe complementarse el procedimiento, estableciendo las condiciones de debida diligencia, desde la primera línea de defensa o las áreas generadoras, para que establezcan la fuente, fecha, recursos de consulta y hacer el escalamiento a las áreas o unidades responsables, dejando la completa evidencia para la verificación e intervención de las auditorías, cuando se considere necesario.

- En el informe de la Consultoría Técnica Independiente se establece que, de acuerdo con la revisión del informe de Criterios Diferenciales, se muestra las acciones y avances frente a la implementación de acceso a la información. Así mismo, recomienda la incorporación de una serie de indicadores relacionados con los informes de PQRS.

De otro lado, en el informe de transparencia, de que trata la Ley 1712 de 2014, señalan que el informe cumple con las dimensiones de mecanismos con el sujeto obligado, información de interés, normatividad, presupuesto, planeación, control, trámites y servicios e instrumentos de la gestión pública<sup>68</sup>.

#### **b. Supervisión de la Información.**

La Junta Directiva debe establecer y coordinar la supervisión de información, con el apoyo de los comités, de manera que se asegure la confiabilidad e integridad de los datos y reportes internos y/o externos, asignando responsabilidades a dueños específicos de su gestión y generación, así como a la oficina de control interno, contando el apoyo de la revisoría fiscal, en lo pertinente a la información financiera.

El nivel de madurez promedio del atributo se encuentra en una **Grado medio del nivel implementado** que indica que las condiciones que impone el atributo se han reglamentado y puesto en operación, en el marco de las prácticas adoptadas; así mismo, se adelantan

---

<sup>68</sup> Informe de la Consultoría Técnica Independiente de noviembre de 2021.

verificaciones para asegurar la efectividad de tales prácticas, con el apoyo y la instrucción a las instancias responsables, sí bien no se determinan con regularidad mejoras o planes de cambio. Algunas oportunidades de mejora que son importantes considerar son:

- El acuerdo 2339 de 2020 desarrolla la política de transparencia estableciendo la tipología de la información a publicar, los responsables y los medios y canales de divulgación y socialización<sup>69</sup>.

El Comité de Gobierno Corporativo debe verificar periódicamente, con el apoyo de la Consultoría Técnica Independiente, que la información publicada este actualizada y que sea completa, concreta, veraz y comprensible para la opinión pública. Como resultado de esta verificación el Comité podrá hacer las recomendaciones al FNA. Igualmente, debe hacer su seguimiento cuando se implementen.

El alcance de este requerimiento es significativo porque se refiere a toda la información relacionada con la gestión contractual, financiera, administrativa, presupuestal, de riesgos, tecnológica y del balance social. No obstante, todos los comités tienen el deber de asegurar y exigir el aseguramiento de la información pertinente que se somete a su consideración en el seno de sus responsabilidades, así como el Comité de Auditoría debe velar porque en el examen de la auditoría se certifique la razonabilidad de las cifras.

En la evaluación del período no se evidenciaron los criterios y mecanismos que se utilizan para garantizar la consistencia e integridad de la información que se publica, así como tampoco los canales de interacción con los demás comités para asegurar, de manera integral, la información que es publicada a las partes interesadas.

El asunto es relevante porque las condiciones de veracidad y completitud que impone la política hacen preciso el ejercicio de programas de auditoría especializados, no basta con la notificación de la fuente sino de los medios, recursos y procesos de generación. En el caso de la información financiera es un tema que deberá ser cubierto por la Revisoría Fiscal.

### 5.3 Evaluación de la madurez de los Atributos de Gobierno corporativo

Un análisis de madurez desde la perspectiva de los atributos de gobierno corporativo, en función de la evaluación detallada que se presentó en el numeral anterior, permite establecer, de conformidad con la gráfica que se presenta a continuación que todos los atributos de gobierno corporativo se encuentran haciendo tránsito en el nivel de implementación por cuanto se soportan en marcos, reglamentos, mecanismos, instrumentos y reportes de verificación que establecen los distintos acuerdos.

---

<sup>69</sup> Capítulo 3, sección 1 del Acuerdo 2339 de 2020.

La diferencia radica en los distintos grados de implementación, en la medida en que algunos, como es el caso del Criterios, umbrales y directrices y de análisis del contexto que son de la dimensión de Gobierno de Riesgo se encuentran, en promedio, en grados altos de implementación que demuestran que las prácticas y requerimientos adoptados son objeto de permanente verificación, evaluación y mejora, en relación con la efectividad, contando con el apoyo de las áreas especializada de riesgo de la Administración, teniendo en cuenta la naturaleza de entidad financiera que es el FNA y la necesidad de acreditar y desarrollar los procesos y reportes que establece la Superintendencia Financiera.



Ilustración 11 - Niveles de madurez de los atributos de la capacidad de Gobierno Corporativo

Fuente propia

En un segundo grupo se encuentran los atributos que se califican, en promedio, en un grado medio de implementación y se refieren al tratamiento a los conflictos de interés, la supervisión de información, rendición de cuentas y la correlación del riesgo al desempeño, que advierten también, que las prácticas de gobierno corporativo relacionadas se aplican y evalúan en términos de su efectividad, si bien no se determinan con regularidad mejoras o planes de cambio, o no existen mecanismos o procedimientos para garantizar su plena efectividad.

En un tercer grupo se listan los atributos que se califican en un grado moderado de implementación, que indica que, en promedio, las prácticas se soportan adecuadamente de reglamentos, marcos, funciones y responsables, pero no se cuenta o no se han establecido acciones o instrucciones que

evidencien la efectividad de las prácticas que se implementan. En este rango se encuentran atributos como el monitoreo y aseguramiento, el contexto y cultura del control, la cultura ética, la definición de principios de las dimensiones de gobierno del control, la integridad y ética y el gobierno del cumplimiento.

En un último grupo, se presentan los atributos que tienen un grado bajo de implementación y quiere decir que a pesar de que cuentan con los marcos, reglamentos y directrices de gobierno corporativo que los soportan requieren una mayor aplicación o puesta en operación, de manera que cumpla con el alcance y objetivo que impone la práctica. Este es el caso de los atributos relacionado con la continuidad y contingencia del gobierno de riesgo, el alineamiento con la operación y la planificación de largo plazo del gobierno del desempeño y la estrategia, así como la arquitectura del sistema de control del gobierno de control.

#### **5.4 Evaluación de la madurez de los Acuerdos y marcos de buenas prácticas**

Teniendo en cuenta que la evaluación de madurez de los atributos y la dimensiones de Gobierno Corporativo, como se comentó, se basa en el análisis y valoración del grado de aplicación de cada uno de los requerimientos y prácticas de gobierno corporativo que ha establecido el FNA, en virtud de los Acuerdos donde se establecen los comités y sus funciones, así como en el Acuerdo de Gobierno Corporativo, se puede obtener una perspectiva relacionada con la madurez del grado de aplicación de cada uno de los acuerdos establecidos, como se explica adelante.

El estudio de madurez de gobierno corporativo consideró, también, las buenas prácticas establecidas por el Código País avalado por los organismos de control, el marco de supervisión enfocado en riesgos de la Superintendencia Financiera de Colombia y el modelo de capacidades de Gobierno, riesgo y cumplimiento – GRC de OCEG, de manera que se incorporan, también, en la evaluación y calificación por marco.

Para fines de análisis, lo que se hizo fue clasificar cada marco en función de los temas y títulos que desarrolla, que son el inductor general de las prácticas que se reglamentan. De esta forma, se establecen varios aspectos que son de interés.

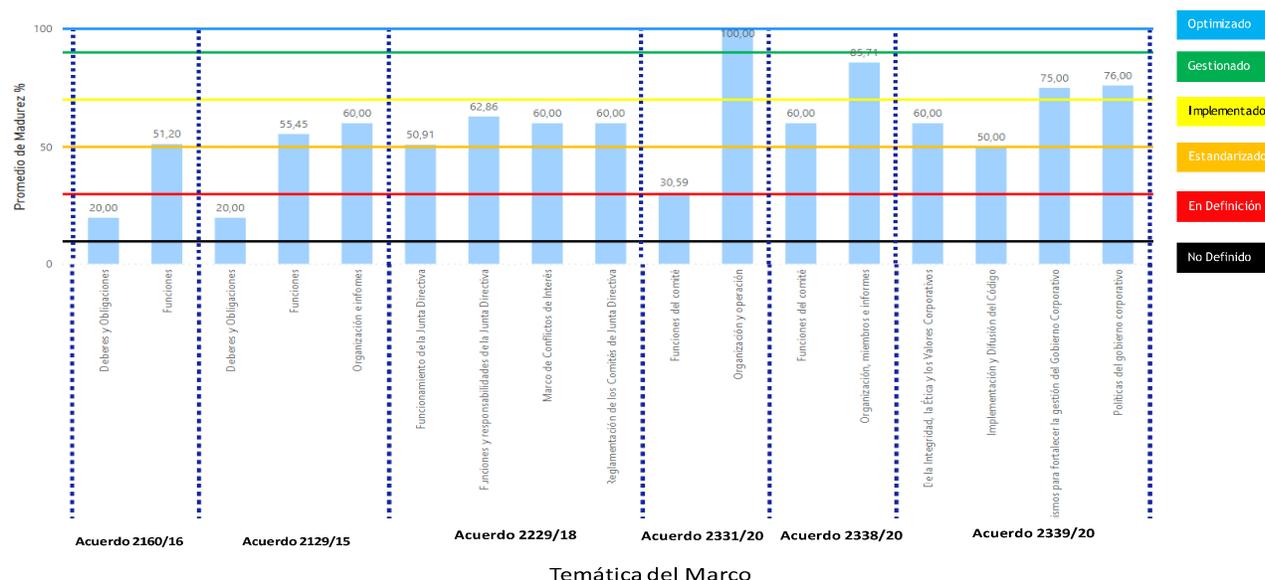


Ilustración 12 - Niveles de madurez por temas y requerimientos de Acuerdos

Fuente propia

En primer lugar, se reconoce que las buenas prácticas de gobierno corporativo han sido reglamentadas e implementadas en el FNA, más allá de los grados de efectividad que se presentan, en consistencia con lo que se comentó en el punto anterior. Así mismo, es importante manifestar que el enfoque de las prácticas, sus alcances y requisitos que han sido reglamentados en los Acuerdos son coherentes, amplias y pertinentes para instrumentar un buen y calificado sistema de Gobierno Corporativo.

El grado de implementación y efectividad de los requerimientos es un tema que debe revisarse, para ciertos acuerdos y algunos temas, de manera que se garantice la efectividad de implementación de la práctica, habilitando los mecanismos de reporte, rendición de cuentas, monitoreos o fortalecimiento de las arquitecturas funcionales, de información o tecnológicas que lo habiliten. Estas oportunidades de mejora para la aplicación de algunos de los requerimientos es lo que se presenta en cada uno de los atributos analizados.

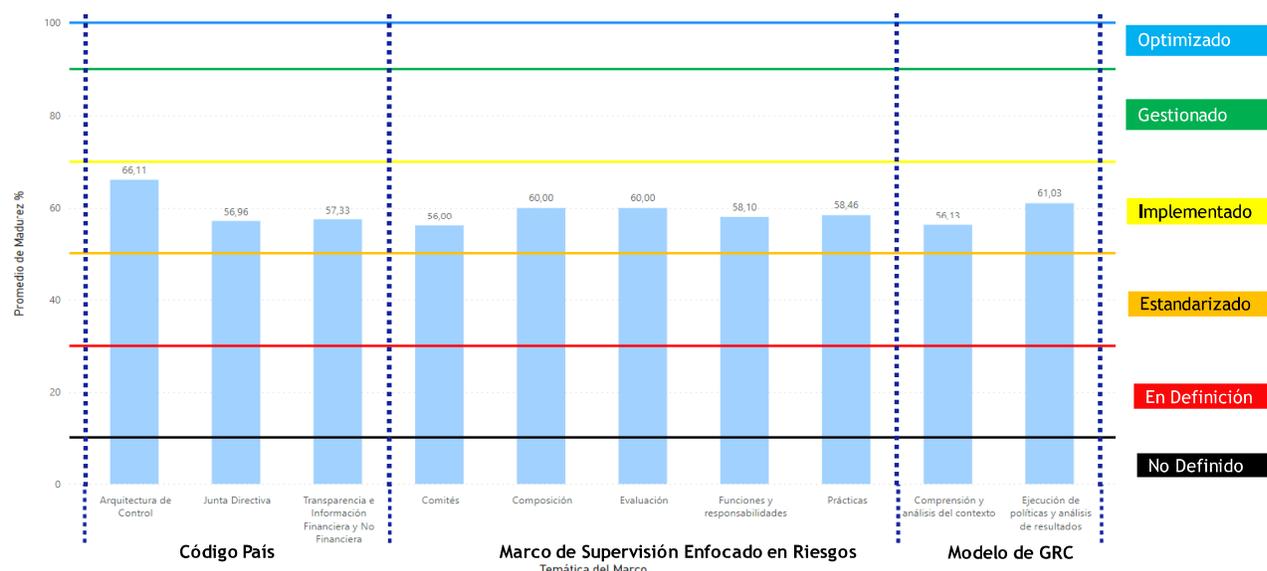


Ilustración 13 - Niveles de madurez por temas y requerimientos de Buenas prácticas de Gobierno Corporativo

Ahora bien, teniendo en cuenta que los acuerdos establecen las funciones y responsabilidades para los distintos comités, se pueden establecer, desde el punto de vista de madurez de la aplicación de las prácticas de gobierno corporativo, los siguientes comentarios:

- a. La mayoría de las prácticas se encuentran en un nivel implementado, salvo por algunas prácticas relacionadas con los deberes y obligaciones de los Comités de Riesgos, Auditoría y Estratégico de Manejo de Crisis que se encuentran en un nivel de estandarización, cuyo se detalle se explicó en el análisis de madurez de los atributos.
- b. Las prácticas que se refieren al Comité de Gobierno Corporativo registran los grados más altos, dentro del nivel de implementación, reconociendo incluso la existencia de algunas prácticas que se reportan en un nivel de gestionado.

En el anexo 1, puede verse un detalle de evaluación y calificación de las prácticas correspondientes a cada uno de los acuerdos y sus alineamientos con las dimensiones y atributos del modelo de gobierno corporativo.

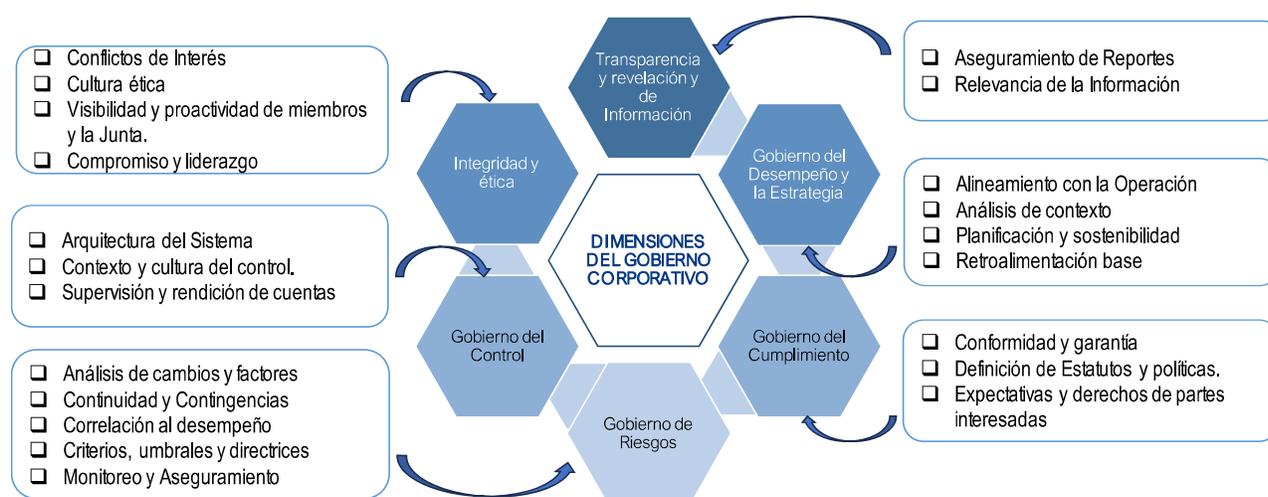
## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El enfoque contemporáneo de las prácticas de Gobierno Corporativo trasciende el modelo pasivo orientado sustancialmente a formular los marcos, directrices y políticas que perfilan la conducta ética y los mandatos para la transparencia, la gestión de riesgos, los controles y la orientación estratégica entre otras funciones. El criterio central de este paradigma es la conformidad normativa.

Las condiciones actuales perfilan el Gobierno Corporativo bajo un modelo activo que se reconoce como un sistema que debe incorporar una adecuada planeación, operación, evaluación, monitoreo y mejora continua. El criterio es la capacidad de lograr el resultado.

Con esto claro, el modelo de evaluación que se desarrolló para el FNA, en consecuencia, se estructuró en 6 dimensiones y 21 atributos que configuran el conjunto de capacidades que debe alcanzar el Gobierno Corporativo para optimizar su desempeño.

### Marco de los factores claves de GC\*, de acuerdo con las BPGC\*.

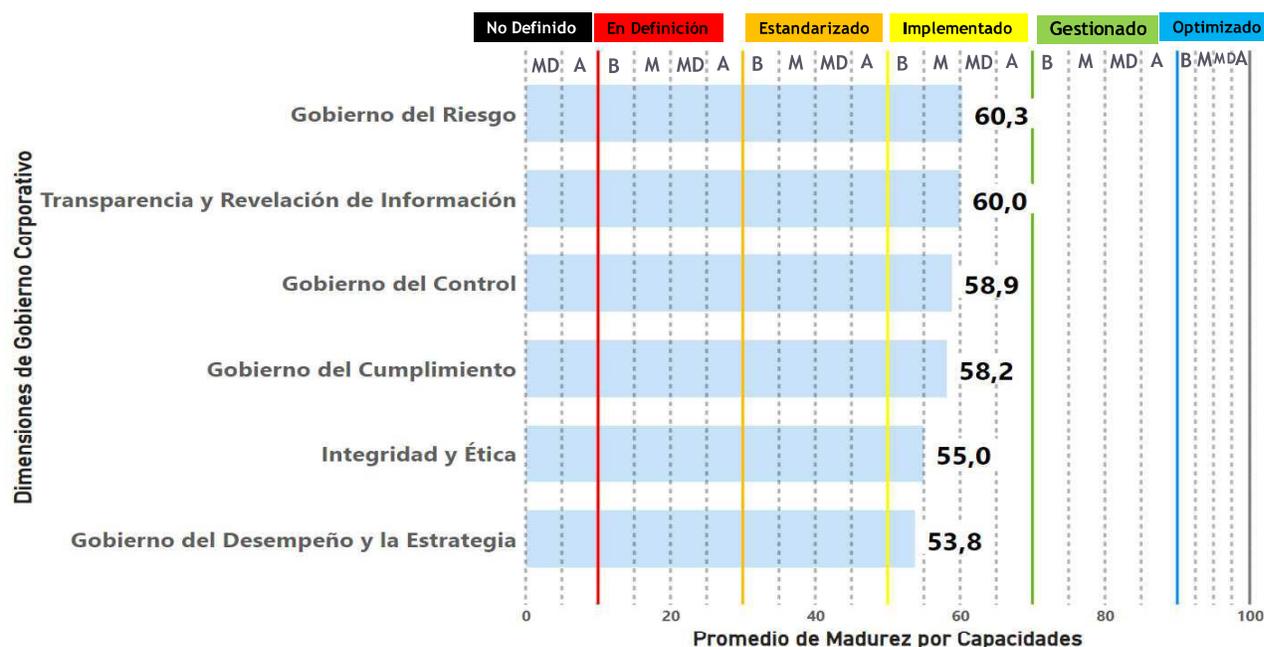


La metodología consistió, entonces, en alinear todos los requerimientos o prácticas de los acuerdos a los atributos y dimensiones señalados. La evaluación del grado de madurez de los requerimientos o prácticas permitió, con base en el enfoque propuesto, establecer los grados de madurez de la Institución, a nivel de capacidades. De esta suerte, se establecieron 5 niveles de madurez como se muestra a continuación:

Nivel de Capacidad de Gobierno Corporativo	Descripción del Estado de la capacidad
No Definida	La capacidad de Gobierno Corporativo es limitada porque no se aplican las prácticas para su formalización y ejecución.
En definición	La capacidad del Gobierno Corporativo esta en proceso de definición en la medida en que cuenta con iniciativas/proyectos en curso.
Estandarizada	La capacidad de Gobierno Corporativo se encuentra estandarizada a partir de marcos documentales que definen su ejecución, mediante los cuales se establecen las condiciones, reglas, requerimientos y enfoques de la operación.
Implementada	La capacidad de Gobierno Corporativo esta implementada y se ha desplegado en el el modelo de operación, por medio de instrumentos que aplican a los distintos sistemas de gestión y se cuenta con responsables, informes y resultados de su ejecución.
Gestionada	La capacidad de Gobierno Corporativo es gestionada mediante procesos de análisis, mediciones y monitoreos que garantizan la supervisión basada en indicadores, modelos y evaluaciones continuas, a partir de herramientas y resultados analíticos.
Optimizada	La capacidad de Gobierno Corporativo esta optimizada a partir de procesos de gobernanza: gobierno, gestión y aseguramiento, que se aplican con arquitecturas integradas de roles, información, recursos y tecnologías para garantizar la articulación de la intención con la operación en los sistemas de gestión.

A partir de la evaluación de la madurez de las prácticas y la generación de resultados consolidados por atributo y dimensión, se obtuvo la evaluación de la capacidad de Gobierno Corporativo del FNA.

Este resultado reconoce, primero, que la Entidad cuenta con los marcos y las reglamentaciones necesarias, para hacer efectivo el desempeño del Gobierno Corporativo y que se ha adelantado un importante esfuerzo en la vía de su implementación. En efecto, la evaluación consolidada de la madurez del Gobierno Corporativo evidenció, entonces, que el FNA se encuentra en un nivel de Capacidad implementada, que quiere decir que se cuenta con los marcos reglamentarios adecuados para soportar el Gobierno Corporativo y éstos se han desplegado por el modelo de operación, a partir de instrumentos que se aplican a los distintos sistemas de gestión, manteniendo responsables, informes y resultados de su ejecución.



Así mismo, este grado de implementación se posiciona en un nivel moderado que indica que el esfuerzo se ha orientado a orientar y desarrollar la ejecución de las prácticas y se está trascendiendo en algunas dimensiones a un nivel medio que significa que el enfoque es la verificación de efectividad de la implementación. En ese último caso se muestran las dimensiones de Gobierno del Riesgo y Transparencia y revelación de información.

Por su parte, se encuentra una dimensión en el grado bajo de la implementación que significa la necesidad de habilitar condiciones para mejorar su ejecución. Es el caso de la dimensión de Gobierno del Desempeño y la Estrategia.

En función de esta situación, se debe establecer un plan de mejora que permita optimizar las capacidades de Gobierno Corporativo, a nivel integral, de manera que consolide el estado de la implementación y se pueda trascender a un nivel gestionado, de manera que pueda operar de manera integrada con los sistemas de gestión institucional.