

Para contestar cite:

Dedicado ANI No. *DAD C*
 AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA
Memorando No. 2016-102-005735-3
 Fecha: 05/05/2016 09:28:37->102
 FUN: JAIME ABRAHAM GARCIA-103
 Anexos: informe 6 folios



Bogotá D.C

PARA: JAIME GARCÍA MENDEZ
 Vicepresidente de Planeación, Riesgos y Entorno

DE: DIEGO ORLANDO BUSTOS FORERO
 Jefe Oficina de Control Interno

ASUNTO: Informe de Auditoría a la Gestión de Riesgos Institucionales de la Agencia (PVAR-1).

Respetado doctor García:

Comedidamente me permito remitir para su consideración el informe de auditoría del asunto, dando cumplimiento al Plan de Evaluación Independiente que viene desarrollando la Oficina de Control Interno.

A continuación se anexa un cuadro, concluyendo lo evidenciado en la auditoría realizada:

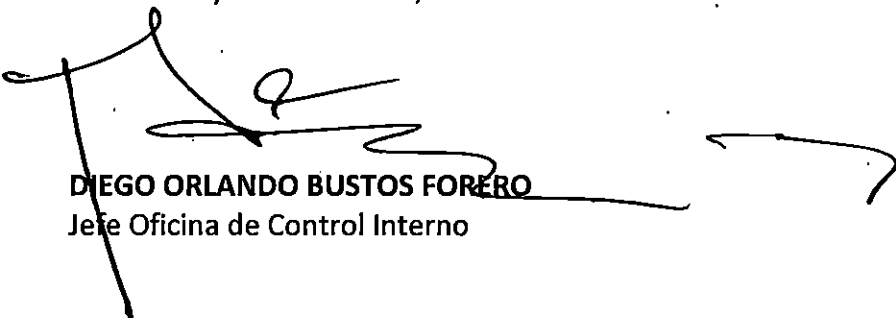
Proyecto / Objeto de la auditoría	No Conformidades	Recomendaciones
Auditoría a la Gestión de los Riesgos Institucionales	5	13

Con fundamento en lo anterior, nos dirigimos a esa dependencia, en los términos del literal g., artículo 4; los literales h, j, y k del artículo 12 y el artículo 14 de la Ley 87 de 1993, y de los Decretos 4165/11 y 1745/11, solicitando atentamente se sirva enviar el plan de mejora sobre el contenido de las no conformidades contenidas en el documento adjunto en consideración a la necesaria documentación de respuesta a través de la adopción de las medidas correctivas o preventivas procedentes o de la oportuna aclaración de las circunstancias de hecho a que haya lugar.

Para contestar cite:
Radicado ANI No.: *RAD_S*
RAD_S
Fecha: *F_RAD_S*

En atención al carácter probatorio del informe proferido y del cumplimiento periódico de seguimiento al contenido de lo comunicado mediante el presente, el término recomendado para la emisión de respuesta es de treinta (30) días contados a partir de la radicación (Art. 14 CPACA).

Con un muy cordial saludo,



DIEGO ORLANDO BUSTOS FORERO
Jefe Oficina de Control Interno

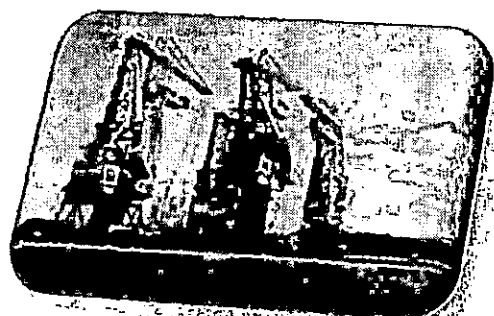
C.C.: Luis Fernando Andrade Moreno – Presidente

Anexo: Informe 6 Folios

Proyectó: Cesar Augusto Godoy – Contratista Oficina de Control Interno

Nro Borrador: 20161020009814

INFORME DE AUDITORÍA



Gestión Institucional de los Riesgos de la Agencia – PVAR-1

2016

TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETIVOS.....	3
2. ALCANCE	3
3. METODOLOGÍA	3
4. MARCO NORMATIVO	4
5. NO CONFORMIDADES Y RECOMENDACIONES.....	4
5.1 NO CONFORMIDADES	4
5.2 RECOMENDACIONES.....	8
6. CONCLUSIONES.....	11

1. OBJETIVOS

Proveer una evaluación objetiva sobre la efectividad del modelo de administración de riesgos institucionales de la Agencia Nacional de Infraestructura.

2. ALCANCE

La auditoría se aplicó sobre el modelo de administración de riesgos institucionales vigente, publicado en la página web de la Agencia al 29 de abril de 2016¹ con un estudio detallado de los riesgos que se analizan como significativos para la entidad.

3. METODOLOGÍA

La metodología empleada por la Oficina de Control Interno para esta auditoría se ajusta al procedimiento EVCI-P-002 Versión 003 e incluyó la ejecución de las siguientes actividades:

Revisión documental: Se verificaron los siguientes documentos, tomados directamente de la página web de la entidad:

- Manual para la Administración de Riesgos Institucionales SEPG-M-004
- Construcción de mapas, seguimiento y monitoreo de riesgo institucional por proceso SEPG-P-011
- Plan de acción 2015 y 2016 - metas
- Plan de acción 2016 - presupuesto
- Seguimiento al plan de acción 4º trimestre 2015
- Mapa de riesgos institucional 2015 (consolidado)
- Matriz de riesgos institucional 2015
- Mapa de riesgos de cada uno de los procesos de la Agencia

Diligenciamiento de papeles de trabajo: Se elaboró una lista de chequeo para ampliar el entendimiento sobre el enfoque e implementación del modelo de administración del riesgo en la entidad.

Entrevista y visita de campo: Se llevaron a cabo entrevistas de auditoría a los responsables de la gestión del riesgo institucional en los siguientes procesos:

- Grupo Interno de Trabajo de Riesgos

¹ Vigencia año 2015

- Proceso de Estructuración
- Proceso de Gestión Contractual

Hallazgos y conclusiones: Como resultado de los anteriores puntos se generaron no conformidades y recomendaciones, que se ampliarán en el capítulo 5 del presente informe.

4. MARCO NORMATIVO

- ✓ Guía para la Administración del Riesgo del Departamento Administrativo de la Función Pública
- ✓ Modelo de Control Interno MECI 2014
- ✓ ISO 31000 de 2011 – Gestión del Riesgo, principios y directrices

5. NO CONFORMIDADES Y RECOMENDACIONES

5.1 NO CONFORMIDADES

NC # 1: Al día 29 de abril de 2016 aún no se encuentra publicado el mapa de riesgos institucional y por procesos para la vigencia 2016, lo que puede afectar el cumplimiento de los controles y acciones de mitigación por parte de los responsables y el seguimiento y monitoreo por parte del GIT de riesgos, lo que finalmente aumenta el riesgo de incumplir los objetivos de la entidad.

NC # 2: El principal objetivo de la administración de riesgos es mejorar la probabilidad de cumplir los objetivos de la entidad. Sin embargo, no se detectó que la planeación anual de la Agencia para 2016 haya considerado como insumo el mapa de riesgos de la Agencia ni que dicho mapa haya sido ajustado a partir de los resultados de cumplimiento de los objetivos de 2015, con el fin de identificar nuevos riesgos y ajustar los controles y acciones de mitigación.

NC #3: El objetivo principal de la Agencia gira en torno a la estructuración e implementación de proyectos APP de infraestructura de transporte. Sin embargo, no se detecta que la incertidumbre y el desempeño de los proyectos de concesión se consideren de manera sistemática en el modelo de administración de riesgos institucionales de la entidad.

NC #4: Se detecta una cantidad importante de errores conceptuales en el mapa de riesgos, relacionados con los controles y las acciones de mitigación, que denotan falta de rigurosidad en el análisis de los riesgos correspondientes y que, por tanto, disminuyen la efectividad para la administración de los mismos y su valor agregado para la gestión de la entidad.

El primer tipo de error que se detecta es la falta de consistencia entre las causas identificadas, los controles y las acciones de mitigación, en los siguientes casos:

- *Riesgo SEPG-5 – Aprobación insuficiente de recursos.* No se detectan controles ni acciones de mitigación sobre las fallas en la plataforma tecnológica, que es una de las causas identificadas
- *Riesgo SEPG-6 – Pérdida de memoria institucional.* No se detectan controles ni acciones de mitigación sobre las fallas en los sistemas y backups, que es una de las causas identificadas. Además, tres de las cinco acciones de mitigación son “solicitudes”. Es claro que las solicitudes por sí solas no ayudan a mitigar un riesgo.
- *Riesgo SEPG-9 – Ejecución deficiente de la auditoria de calidad.* La acción de mitigación asociada con la implementación de la herramienta ITS no está relacionada con ninguna de las causas identificadas ni con el riesgo.
- *Riesgo EPI-4 – Seleccionar entre una iniciativa pública y una privada un proyecto que no sea el óptimo.* No se detecta que los controles y acciones de mitigación actúen frente a las causas identificadas.
- *Riesgo EPI-5 – Posibilidades de filtración de la información.* No se actúa sobre la causa identificada como *problemas tecnológicos para salvaguardar la información.*
- *Riesgo EPI-7 – Falta de información para realizar valoraciones de riesgos.* No se actúa sobre la causa identificada *falta de memoria institucional, no se guardan los datos históricos de las concesiones.*
- *Riesgo CP-1 – Modificación de alcances técnicos y/o financieros de los proyectos en etapas avanzadas de la contratación.* No se detecta que se hayan definido acciones sobre la *falta de planeación y sobre la premura para contratar proyectos importantes.*
- *Riesgo GC-4 – Eventuales limitaciones en el seguimiento al desarrollo de los contratos de concesión.* No se detectan acciones que actúen sobre las siguientes causas: *dificultades en el proceso de contratación de interventorías, falta de personal de apoyo de las diferentes gerencias, contratos de interventorías con plazos cortos, limitaciones en recursos y gestión.*
- *Riesgo GC-7 – atraso de cronogramas por incidencia de conflictos sociales en el desarrollo de los proyectos.* No se detectan acciones que actúen sobre las siguientes causas: *falta de socialización y diseños definidos sin tener en cuenta las necesidades reales de la comunidad.*
- *Riesgo GC-8 – Decisiones inoportunas al interior de la entidad.* No se detectan acciones que actúen sobre las siguientes causas: *falta de sistema integral de información y trazabilidad.*
- *Riesgo GC-10 – Demora en la ejecución de obligaciones contractuales y compromisos pactados.* No se detectan acciones que actúen sobre las siguientes causas: *demora en la toma de decisiones para aplicar medidas sancionatorias.*
- *Riesgo TPSC-1 – respuestas incompletas, inexactas o inoportunas a PQR's.* No se detectan acciones que actúen sobre las causas identificadas. Adicionalmente, los controles actúan sobre la oportunidad pero no sobre la completitud y calidad de las respuestas.

- *Riesgo GAF-7 – Pérdida de recursos o títulos valores.* No se detectan acciones que actúen sobre las siguientes causas identificadas: *ataques informáticos.*
- *Riesgo GJ-1 – Incumplimiento en el término para expedir conceptos o responder solicitudes y efectuar actuaciones procesales.* No se detectan acciones que actúen sobre las causas identificadas.
- *Riesgo GJ-2 – indebida o inadecuada defensa judicial de la agencia.* No se detectan acciones que actúen sobre las causas identificadas.
- *Riesgo GJ-3 – Recepción inoportuna o extemporánea de documentos que se envían en cumplimiento de requerimientos judiciales.* No se detectan acciones que actúen sobre las siguientes causas: ausencia de elementos técnicos para confirmar el recibo y envío de información.
- *Riesgo GJ-4 – falta de impulso para iniciar los proceso sancionatorios en contra de los concesionarios.* No se detectan acciones que actúen sobre las siguientes causas: *faltan sistemas centralizados de información actualizados de los proyectos.*
- *Riesgo GJ-5 – conceptos desactualizados normativamente y/o con ausencia del soporte técnico y financiero.* No se detectan acciones que actúen sobre las siguientes causas: *falta de herramientas de actualización normativa, falta de sistemas centralizados de información actualizados de los proyectos, falta de acceso a la información (expedientes en Orfeo, expedientes en la web, bases de datos sobre conceptos y demás antecedentes).*
- *Riesgo GJ-7 – Pérdida de documentación virtual o física relacionada con trámites jurídicos.* No se detectan acciones que actúen sobre las siguientes causas: fallas en el proceso de empalme por cambio de personal, faltan procedimientos para cambios de usuarios y generación de backups, fallas en el hardware, faltan políticas de seguridad tecnológica y backups.
- *Riesgo GJ-8 – Cobros coactivos – caducidad de la acción de cobro.* No se detectan acciones que actúen sobre las siguientes causas: *dificultad o imposibilidad de obtener información respecto de bienes susceptibles de medidas cautelares de embargo y secuestro.*

El segundo tipo de error que se detecta es que la acción de mitigación propuesta para la gestión del riesgo es el mismo control existente; esto se observó en los siguientes casos, algunos de los cuales, por dicho error, estarían sin acción de mitigación:

- *Riesgo EPI-2 – estructuración financiera, técnica, social, predial y ambiental deficiente o inadecuada.* Tiene registrado como control *interventorías de la estructuración* pero la acción de mitigación que se registra es *contratar interventorías o personal técnico idóneo para la revisión de los estudios de estructuración.* Se considera entonces que este riesgo está sin acciones de mitigación.
- *Riesgo EPI-5 – Posibilidad de filtración de información.* El “*compromiso de transparencia y confidencialidad [...]*” aparece como control y como acción de mitigación. Se considera entonces que este riesgo está sin acciones de mitigación.

- *Riesgo EPI-7 – falta de información para realizar valoraciones de riesgos.* El control registrado es *panel de expertos* y la acción de mitigación es *realizar panel de expertos...* Se considera entonces que este riesgo está sin acciones de mitigación.
- *Riesgo CP-2 – Adendas modificatorias direccionadas.* La estandarización aparece como control y como acción de mitigación. Para este caso, la única acción de mitigación que queda es la implementación de un indicador de adendas, que no se entiende cómo puede mitigar el riesgo.
- *Riesgo GC-13 – sobrecostos para el desarrollo de la adquisición predial.* Las dos acciones de mitigación son básicamente las mismas registradas en los controles. Se considera entonces que este riesgo está sin acciones de mitigación.
- *Riesgo GC-15 – Sobrecostos y atrasos en el cronograma por la presencia de redes de hidrocarburos, eléctricas, acueductos y otras dentro del proyecto.* La primera acción de mitigación es la misma que se registra como control.

El tercer tipo de error que se detecta corresponde a casos en que los controles o acciones de mitigación son ambiguas y que, por dicha condición, no son eficaces en orientar de manera concreta a la entidad en lo que hay que hacer o generan un abanico muy amplio de posibilidades de acción. Con este tipo de error se encontraron los siguientes riesgos:

- *Riesgo EPI-1 – Estructuración legal inadecuada o insuficiente.* La acción de mitigación *“seguimiento y realización de ajustes necesarios al contrato estándar”* es una acción ambigua que no contribuye para la gestión eficaz de este riesgo. Una redacción más concreta podría ser: Definir e implementar un mecanismo que recoja de manera sistemática retroalimentación por parte de diferentes actores de la entidad y que incluya aspectos como: problemas contractuales, renegociaciones, controversias, lecciones aprendidas, etc.
- *Riesgo EPI-6 – Falta de interventoría al inicio de la concesión.* La redacción de la siguiente acción de mitigación es ambigua: *“iniciar la contratación de la interventoría antes de la suscripción del contrato de concesión”*. Una redacción más concreta podría ser: Poner en marcha las interventorías al tiempo con el contrato de concesión.
- *Riesgo GC-3 – Reclamaciones y controversias contractuales en los proyectos de concesión.* La redacción de la siguiente acción de mitigación es ambigua: *“fortalecimiento integral en la estructuración de los proyectos”*.
- *Riesgo GC-12 – Sobrevaloración de los predios en desarrollo del proceso de expropiación judicial.* La redacción de la siguiente acción de mitigación es ambigua: *“fortalecer la frecuencia y rigurosidad del seguimiento a los procesos de expropiación”*.
- *Riesgo TPSC-1 – Respuestas incompletas, inexáctas e inoportunas a PQR’s.* La redacción de la siguiente acción de mitigación es ambigua: *“Atención oportuna y completa a las PQR’s que ingresan a la Agencia, por parte de los servidores y colaboradores de la Agencia”*.
- *Riesgo GJ-5 – Conceptos desactualizados normativamente y/o con ausencia del soporte técnico y financiero.* La redacción del siguiente control es ambigua: *“revisión de varios filtros”*.

NC #5: Se detectan varios casos en que no es claro que los controles registrados tengan el efecto que se especificó de reducción sustancial de la probabilidad o el impacto, llevando tales riesgos a niveles residuales bajos. Este hecho puede generar una falsa tranquilidad para los responsables de gestionar estos riesgos y afectar, por tanto, una gestión eficaz de los mismos.

- *Riesgo GC-3 – Reclamaciones y controversias contractuales en los proyectos de concesión.* No es claro que los controles existentes: *plan de regularización y bitácoras de las modificaciones contractuales* hagan que el riesgo pase de un nivel de criticidad Alto a uno Bajo; reduciendo tanto la probabilidad como el impacto del riesgo inherente.
- *Riesgo GC-8 – Decisiones inoportunas al interior de la entidad.* No se entiende cómo los controles registrados: *formatos y registro contable*, cambian de manera sustancial tanto la probabilidad como el impacto del riesgo inherente.
- *GJ-2 – Indebida o inadecuada defensa judicial de la Agencia.* No es claro cómo los controles existentes: *Orfeo, comités de regularización y bitácoras*, reduzcan sustancialmente tanto la probabilidad como el impacto, de manera que el riesgo pasó de nivel Alto de criticidad a nivel Bajo de criticidad, llevando a que el riesgo no requiriese de acciones de mitigación.

5.2 RECOMENDACIONES

REC # 1: Se recomienda establecer un indicador global de exposición al riesgo de la entidad que refleje su situación actual en cuanto a temas críticos de su desempeño y el logro de sus objetivos institucionales. Este indicador sería una especie de termómetro que podría contemplar (y ser sensible a), entre otros aspectos críticos como:

- El lanzamiento de los proyectos 4G y su muy alta demanda de recursos
- La concurrencia o no del sector privado a los procesos licitatorios
- La obtención o no del cierre financiero de los proyectos
- El cumplimiento de los requisitos de la fase de preconstrucción y el inicio adecuado o no de la fase de construcción de los proyectos
- El surgimiento de demandas por parte de los concesionarios, en contra de la entidad
- El resultado de los laudos arbitrales
- El cierre de los proyectos, su reversión y liquidación.

REC #2: Se recomienda evaluar la incorporación al mapa de riesgos institucionales los siguientes riesgos²:

- Riesgo de que los proyectos generen un menor valor por dinero del previsto inicialmente
- Riesgo de que las interventorías se alineen a los intereses del concesionario
- Riesgo de renegociaciones

² Este listado no pretende ser exhaustivo y se incluye en este informe de auditoría con el único interés de que sea evaluada su incorporación en la gestión de los riesgos institucionales de la entidad.

- Riesgo de incumplir con los compromisos de pago establecidos contractualmente a cargo de la entidad
- Riesgo de demora en la cesión de licencias ambientales
- Riesgo de muy baja o ninguna concurrencia a los procesos licitatorios por parte del sector privado
- Riesgo de demora en dar respuesta a las iniciativas de origen privado o incumplir los plazos normativos respectivos para estas iniciativas
- Riesgo de que los nuevos proyectos no logren el cierre financiero
- Riesgo de incapacidad financiera del concesionario, que afecte el cumplimiento de sus obligaciones contractuales

REC #3: Se recomienda diseñar e implementar un mecanismo que permita al GIT de riesgos conocer de manera oportuna y sistemática sobre las problemáticas importantes de la entidad que van surgiendo o se van cerrando cotidianamente (surgimiento de demandas en contra de la entidad, resultados de laudos de tribunales de arbitramento, otros), de manera que sean insumos para la revisión permanente del mapa de riesgos. Este tipo de eventos importantes no se registran y aseguran en el mapa de riesgos, en razón a que la metodología usada para la revisión semestral del mapa de riesgos deja a los participantes el simple manejo de su memoria y de su percepción de riesgo, lo que puede llevar a que hechos relevantes ocurridos meses atrás no sean considerados por quienes participan de la identificación o el monitoreo de los riesgos.

REC #4: Se recomienda establecer criterios claros para definir qué riesgos de los proyectos se deben considerar como riesgos institucionales. En el mapa de riesgos institucionales aparecen varios riesgos de los proyectos pero muchos otros no.

REC #5: Se recomienda diseñar e implementar un mecanismo de *lecciones aprendidas* que retroalimente de manera sistemática al proceso de Estructuración, a partir de los resultados de proyectos en ejecución, problemas, modificaciones contractuales, resultados de laudos, informes de auditoría de la Contraloría General de la República y el respectivo plan de mejoramiento institucional, entre otros.

REC #6: Se recomienda introducir un análisis de consistencia entre los riesgos que se registran en una misma zona de criticidad en la matriz de riesgos. Por ejemplo, no parece razonable que el riesgo *SEPG-9 de ejecución deficiente de auditorías internas de calidad* sea el segundo riesgo más crítico de la Agencia, después del riesgo *SEPG-6* que corresponde al riesgo de pérdida de la memoria institucional. Dicho riesgo *SEPG-9* aparece como más crítico que los riesgos institucionales relacionados con estructuración o gestión contractual, entre otros, que tienen una relevancia mucho mayor para el cumplimiento de los objetivos de la Agencia.

REC #7: Se recomienda hacer un análisis transversal de causas de los riesgos, con el fin de detectar causas comunes entre ellos, que permita generar estrategias integrales, unificadas e institucionales para su adecuada gestión. A manera de ejemplo, se encuentra que la falta de un sistema de información centralizado con información actualizada de los proyectos es una causa que se repite



en varios de los riesgos identificados en el mapa de riesgos de la Agencia, por lo que podría generarse una única acción institucional en este sentido.

REC #8: Se recomienda construir un instrumento que permita hacer trazabilidad entre los objetivos y metas de la entidad y los riesgos institucionales identificados, con el fin de asegurar que todos los objetivos y metas cuentan con riesgos asociados, cuya gestión debe mejorar la probabilidad de su cumplimiento.

REC #9: En el análisis de causas se recomienda identificar la causa raíz de los riesgos para mejorar así la efectividad y pertinencia de las acciones de mitigación propuestas. A manera de ejemplo, el riesgo EPI-1 – Riesgo de estructuración inadecuada o insuficiente, tiene como causa una estructuración débil. Es claro que esta causa identificada no es una causa raíz y, por tanto, como está registrada no aporta mayor información para el establecimiento de acciones de mitigación. La causa raíz de una estructuración débil podría estar asociada con falta de competencia del personal responsable de hacer, vigilar o supervisar las estructuraciones, falta de recursos para hacer las estructuraciones, falta de coordinación entre los estructuradores técnicos y económicos, etc. Este tipo de causas raíz sí permiten encontrar acciones de mitigación más relevantes y efectivas para la gestión del riesgo.

REC #10: Se recomienda introducir el concepto de *oportunidades* en el modelo de administración de riesgos, entendidas éstas como eventos inciertos que si se materializan, tendrán un efecto positivo en el logro de los objetivos de la entidad.

REC #11: Se recomienda evaluar la incorporación de los siguientes controles o acciones de mitigación a los siguientes riesgos identificados:

- *Riesgo EPI-2: Estructuración financiera, técnica, social, predial y ambiental deficiente o inadecuada.* 1) Se recomienda incorporar acciones que promuevan el incremento de competencias de los funcionarios de la Vicepresidencia de Estructuración (de planta o contratistas) para contribuir a la gestión de este riesgo y 2) se recomienda que las acciones previstas sobre la estandarización y seguimiento al contrato estándar, de manera explícita indique que aplica sobre el contrato estándar de los cuatro modos de transporte.
- *Riesgo EPI-5 – Posibilidad de filtración de información.* Evaluar la posibilidad de incorporar mecanismos de seguridad de la información y control documental, sobre la documentación confidencial objeto de este riesgo.
- *Riesgo EPI-6 – Falta de interventoría al inicio de la concesión.* Incluir dentro de los controles existentes el que ejecuta mensualmente la Oficina de control Interno sobre el estado de las interventorías y la generación de alarmas tempranas para su contratación oportuna.
- *Riesgo CP-2 – Adendas modificatorias direccionadas.* Se sugiere incorporar en los controles existentes, la política de polígrafía que se aplica sobre los participantes en la evaluación de los procesos licitatorios.
- *Riesgo GC-1 – Demora en la disponibilidad y/o adquisición de predios requeridos para las obras.* 1) evaluar la incorporación como control existente del contrato estándar 4G, que asigna este riesgo de demora en el concesionario, generando el incentivo requerido para

un desempeño adecuado y 2) evaluar la incorporación de los procedimientos de gestión de predial como controles, que definen los pasos, roles y responsabilidades en la Agencia, asociados con este aspecto.

REC #12: Se recomienda generar un instrumento que permita separar en la valoración de los riesgos y en la identificación de acciones de mitigación, aquellos controles y acciones de mitigación que actúan sobre la probabilidad del riesgo, de aquellos controles y acciones de mitigación que actúan sobre su impacto. Esta separación metodológica contribuirá al entendimiento y comprensión deliberada del efecto de los controles y acciones de mitigación en la gestión efectiva del riesgo. Por ejemplo, de una muestra de 42 riesgos de criticidad extrema y alta, la identificación de controles sólo redujo el impacto en 15 de ellos. En este sentido, bajo el supuesto de que la valoración de los riesgos fuese correcta, quedaron 27 riesgos extremos y altos sin controles que actuaran para reducir el impacto. De esta manera, la separación metodológica propuesta promovería que se identificaran de manera deliberada, controles y acciones de mitigación tanto para la probabilidad como para el impacto de los riesgos.

REC #13: Se recomienda ampliar las técnicas usadas para el análisis de contexto y la identificación de riesgos institucionales, más allá de la lluvia de ideas (juicio experto), e incorporar la revisión documental de aspectos críticos como: las auditorías internas y de la Contraloría General de la República e informes de revisión por la dirección al Sistema de Gestión de Calidad y otros como el Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno.

6. CONCLUSIONES

En cuanto al enfoque del modelo de administración del riesgo en la Agencia se puede concluir que:

- Se cuenta con una metodología completa, detallada y alineada a la normatividad vigente para la gestión de los riesgos institucionales, que se orienta sobre los procesos del sistema de gestión de calidad.
- Se evidencia el enfoque hacia la incorporación al modelo, de riesgos relevantes para la entidad y no riesgos menores, lo cual se constituye en un factor esencial para generar valor y reforzar así la cultura de control y de gestión del riesgo en la Agencia.
- No obstante lo anterior, con el fin de aportar cada vez más valor a la gestión de la entidad, la administración del riesgo institucional debe cada vez más alinearse a los riesgos significativos para el logro de los objetivos de la entidad y esto claramente incluye la consideración de sus riesgos misionales.


En cuanto a la implementación del enfoque, se puede concluir que:

- Se observa un sistema de administración del riesgo relativamente reciente y con un nivel de madurez medio, que tiene oportunidades importantes para contribuir a la gestión de la entidad, a partir de un mayor nivel de rigurosidad en la identificación, análisis, y valoración de los riesgos, así como en la identificación de acciones de mitigación y de monitoreo y seguimiento. Esta rigurosidad, además de mejorar la gestión efectiva de los riesgos institucionales, tendrá un efecto positivo en la consolidación de la cultura de control en la Agencia.

Cordialmente,



DIEGO ORLANDO BUSTOS FOREIRO
Jefe Oficina de Control Interno



Proyectó: César Augusto Godoy Rivera
Contratista Oficina de Control Interno