

CIRCULAR EXTERNA No. 15

PARA: ORGANIZACIONES SOLIDARIAS VIGILADAS

DE: SUPERINTENDENTE (E)

ASUNTO: INSTRUCCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS - SIAR

FECHA: Bogotá D.C., 30 de diciembre de 2015

Dentro de las facultades de la Superintendencia de la Economía Solidaria previstas en el artículo 36 de la Ley 454 de 1998, se encuentran entre otras, la señalada en el numeral 22 que prevé:..."22. Instruir a las instituciones vigiladas sobre la manera como deben cumplirse las disposiciones que rigen su actividad, fijar los criterios técnicos y jurídicos que faciliten el cumplimiento de tales normas y señalar los procedimientos para su cabal aplicación."

Con fundamento en lo anterior y para que las organizaciones solidarias vigiladas gestionen con mayor eficacia los riesgos a los que se exponen en el desarrollo de sus operaciones, esta Superintendencia considera prudente el establecimiento de parámetros mínimos de actuación, de forma tal que de manera preventiva y articulada las organizaciones solidarias vigiladas logren gestionar sus riesgos, minimizar su impacto sobre los resultados y de manera general preservar la confianza del público sobre la estabilidad del sector solidario.

Por lo anterior, esta Superintendencia considera necesario que las organizaciones solidarias desarrollen e implementen un Sistema Integrado de Administración de Riesgos (SIAR), que les permita identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente sus riesgos, de manera que puedan adoptar decisiones oportunas para su mitigación.

El cumplimiento de estos parámetros, junto con la adopción de prácticas de buen gobierno, permitirá la creación de una cultura de administración de riesgos al interior de cada una de las organizaciones vigiladas, dentro de un marco regulatorio y de supervisión claro y transparente, en beneficio del sector solidario.

1. ÁMBITO DE APLICACIÓN

El SIAR se constituye en la base fundamental para el adecuado desarrollo e implementación de todos los sistemas de administración de riesgos por parte de las organizaciones vigiladas; sin embargo y en consideración a la heterogeneidad de éstas, la aplicación de los



Código GP 006-1

Por unas entidades solidarias confiables

Carrera 7 No. 31-10 Piso 11. PBX (1) 4895009. FAX – Extensión 125 Línea gratuita 018000 511737
www.supersolidaria.gov.co Correo electrónico: cau@supersolidaria.gov.co
NIT: 830.053.043 5 Bogotá D.C., Colombia



Código SC 5773-1



parámetros que se señalan en estas normas se realizará por fases y en forma gradual teniendo en cuenta su naturaleza, tamaño, volumen de operaciones, número de empleados, entre otros criterios. El desarrollo de cada uno de los componentes del SIAR también se realizará en forma gradual de manera que las organizaciones se preparen para adelantar este proceso, que será monitoreado por la Superintendencia.

Las fases y la gradualidad para su implementación serán definidos por esta Superintendencia en un plazo de cuatro (4) meses.

2. PRINCIPIOS PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

Todo sistema de gestión de riesgos, debe contar con bases o pilares que faciliten:

- La implementación o construcción de una cultura de gestión de los riesgos a los que está expuesta la organización solidaria,
- El diseño de los controles necesarios para operar de forma adecuada,
- La implementación de políticas y los procedimientos que permitan identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos de la organización, tanto a nivel global como a nivel de cada una de sus áreas,
- El establecimiento de políticas de información y de comunicación adecuadas,
- Esquemas de monitoreo y supervisión efectivos sobre las operaciones que realizan.

Para que el Sistema Integrado de Administración por Riesgos (SIAR) sea posible, el consejo de administración o la junta directiva y la gerencia de la organización solidaria deben:

- a. Determinar y comunicar claramente los objetivos de la gestión integral de riesgos, tendientes a dar estabilidad a los resultados financieros de la organización y por lo tanto a aumentar su valor económico y social en el largo plazo.
- b. Establecer un entorno que estimule y promueva la práctica de principios y reglas de conducta para la gestión de los riesgos en todas las áreas de la organización solidaria.
- c. Implementar políticas de capacitación, entrenamiento y permanente actualización de los temas relacionados con la gestión de riesgos, a todos los niveles de la organización, acorde con las estrategias adoptadas para el desarrollo de su objeto social.
- d. Generar una cultura de manejo de los riesgos, en la cual la anticipación de comportamientos macroeconómicos, de mercados y variables financieras críticas este presente.
- e. Adoptar mecanismos de coordinación al interior de la organización solidaria que garanticen la gestión integral de los distintos riesgos a los que se encuentra expuesta la entidad en el desarrollo de sus operaciones.

2.1. Principios de integridad y valores éticos.

2.1.1 Código de conducta.

El consejo de administración o la junta directiva, debe adoptar, comunicar, poner en práctica y mantener vigente, un código de conducta que incluya los valores o principios de comportamiento deseados para todo el personal de la organización solidaria, el cual deberá contener por lo menos los siguientes aspectos:

2.1.1.1. Valores éticos organizacionales

Incluir los principios de comportamiento que por razón de su actividad o características sociales, deben distinguir a todas las personas que hagan parte de la organización solidaria. Velar porque se aplique de manera estricta las disposiciones contenidas en el código de conducta por parte de todo el personal que integran la organización solidaria y adoptar un régimen de sanciones en caso de incumplimiento.

2.1.1.2. Acatamiento de normas y políticas

Debe ser explícita la obligación de todas las personas que hacen parte de la organización solidaria de cumplir con lo previsto en las leyes, el estatuto, los reglamentos internos y demás disposiciones que rigen el desarrollo de las actividades de la organización y ninguna instancia puede contemplar excepciones a las mismas.

2.1.1.3. Manejo de conflictos de interés

Se entiende por conflicto de interés la situación en virtud de la cual una persona, por razón de su actividad, se enfrenta a distintas alternativas de conducta frente a intereses incompatibles, ninguno de los cuales puede privilegiar en atención a sus obligaciones legales o contractuales.

Deben identificarse y consagrarse las diversas situaciones, bien en las actividades, operaciones, políticas o procedimientos, que generan conflictos de interés, todo con el fin de establecer controles apropiados para prevenir y evitar su ocurrencia.

Se debe precisar y comunicar la forma como se deben manejar los conflictos que surjan, su reporte, la instancia responsable para su atención y los procedimientos que deben seguirse para atender tales situaciones.

2.1.1.4. Establecer las actuaciones prohibidas al personal.

Deben indicarse y comunicarse con precisión las actuaciones que bajo ninguna circunstancia deben realizar las personas vinculadas directa e indirectamente (como terceros que desempeñan actividades para la entidad) a la organización solidaria.

2.1.1.5. Manejo de las relaciones con terceros interesados

Debe quedar claro para toda la organización que las relaciones deben desarrollarse en ambientes estrictamente de negocios, con el cumplimiento de las normas legales y las disposiciones del código de conducta de la entidad solidaria.

Así, se deben fijar y comunicar reglas para el manejo de las relaciones con aquellos terceros que tengan interés en realizar negocios con la organización.

2.1.1.6. Establecer prácticas de negocios aceptables

El consejo de administración o la junta directiva y la gerencia deben identificar y divulgar entre los empleados pertinentes, aquellos negocios o actividades no financiables, bien porque el acreditado opera en actividades altamente riesgosas, o porque la organización solidaria corre el riesgo de participar en negocios de los cuales se sospeche se prestan para actividades delictivas, o porque las actividades no son compatibles con las de la organización solidaria, o porque afectan el medio ambiente o la misma comunidad.

2.1.1.7. Manejo de incentivos al personal

La organización solidaria no debe ofrecer incentivos excesivos, ni altas recompensas que estén asociadas al desempeño, por cuanto ello puede conducir a relajar los controles y a pasar por alto las políticas, o generar actos deshonestos, ilegales o antiéticos de los empleados.

Para establecer incentivos, es necesario analizar los posibles efectos de éstos, tanto positivos como negativos, en el comportamiento de los empleados y asociados, y como éstos pueden afectar el perfil de riesgos de la organización, además de si generan conflictos de agencia.

Exigir a los empleados el cumplimiento de metas y límites que consulten el cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como la realidad comercial en materia de resultados, en colocaciones y en captaciones, por las razones anotadas con anterioridad y porque conduciría, adicionalmente, a asumir altos riesgos para la organización solidaria.

No se deben ofrecer incentivos, bonificaciones o recompensas al personal, si éstos se calculan sobre la base únicamente del desempeño comercial sin considerar el impacto en la exposición a los riesgos de la organización.

2.1.2. Independencia y actitud proactiva hacia la gestión de los riesgos

- a. El consejo de administración o junta directiva, debe definir el nivel de riesgo aceptado por cada tipo de riesgo, es decir, el que está dispuesto a asumir, en proporción al nivel patrimonial de la entidad, el cual debe ser un referente clave al momento de definir las diversas estrategias organizacionales. Ese nivel de riesgo debe ser comunicado a la gerencia, al área encargada de la gestión de riesgos y a las demás áreas de la organización.
- b. El Consejo de administración, o junta directiva, debe verificar periódicamente la capacidad del patrimonio de la organización para asumir riesgos y enfrentar choques inesperados, tomando acciones correctivas en caso de detectar posibles insuficiencias.
- c. El consejo de administración o junta directiva, es el responsable de la aprobación de las políticas para el manejo de los diversos riesgos, de su correspondiente revisión y actualización, al menos una (1) vez al año y de su correspondiente comunicación a toda la organización.
- d. El consejo de administración, o junta directiva, debe exigir a la gerencia que se someta a su conocimiento y consideración la información que estimen relevante y pertinente para la toma de decisiones en relación con productos y actividades nuevas. La gerencia y los

miembros de los comités, entre ellos el comité de riesgos, cuando éste corresponda, son los responsables de suministrar y sustentar la información presentada.

- e. El consejo de administración o junta directiva, debe brindarle apoyo irrestricto a las labores de los auditores internos (o de quien desempeñe esta función dentro de la organización solidaria) y de los revisores fiscales, para que tengan libertad de examinar e informar sobre la efectividad de los sistemas de administración de riesgos, que de acuerdo a la norma legal vaya implementando la organización solidaria. La gerencia deberá cerciorarse de que ese apoyo se dé en la práctica, asegurándose que cuente con la autoridad suficiente para realizar su trabajo con la cobertura que consideren conveniente.
- f. La persona encargada de la gestión de riesgos en la organización solidaria deberá presentar en cada reunión del comité de riesgos o del comité de dirección según corresponda, la situación real de cada uno de los sistemas de administración de riesgos, los riesgos relevantes identificados, la evolución de estos riesgos relevantes, el resultado de la cuantificación y/o valoración de cada uno de los riesgos a su cargo, los diferentes eventos de riesgo operativo principalmente los relacionados con fraude o robos, siniestros ocurridos y probables y las desviaciones que en el período analizado se hayan presentado respecto del código de conducta. En dichos reportes deberán incluirse las decisiones y acciones adoptadas para el fortalecimiento de los sistemas.
- g. La persona encargada de la gestión de riesgos en la organización solidaria deberá presentar en la reunión del comité de riesgos o en el comité de dirección, según corresponda, al final de cada trimestre, una evaluación integral de la solvencia de la organización, que tenga en cuenta una probable ocurrencia de las exposiciones detectadas de todos los riesgo relevantes analizados hasta ese momento y bajo distintos escenarios
- h. La gerencia de la organización solidaria será la responsable de que la entidad cuente con procedimientos de recopilación y suministro de la información relacionada con la gestión de riesgos.
- i. La revisoría fiscal y la auditoría interna, o quien desempeñe esa función en la entidad solidaria, deberán informar, al menos dos (2) veces de cada año calendario, al comité de riesgos o al comité de dirección según corresponda, sobre la evaluación de la efectividad de los sistemas de gestión de riesgos, en los que se destaque la evaluación realizada, las fortalezas y las oportunidades de mejora de los mismos. Estos informes deberán quedar a disposición en las actas en la que consten las reuniones realizadas por el comité de riesgos, el comité de dirección y por los consejos de administración o juntas directivas, en las organizaciones solidarias que corresponda.

2.1.3. Mantener una estructura organizacional apropiada

- a. El consejo de administración o junta directiva deben definir claramente la estrategia y los objetivos de la organización solidaria para poder identificar los riesgos más relevantes que puedan presentarse y de acuerdo a ello establecer la estructura organizacional que se considere la más adecuada.

- b. La estructura organizacional debe lograr prevenir y evitar el conflicto de interés y estar acorde con el tamaño de la organización solidaria. El consejo de administración o junta directiva debe separar funcional y administrativamente las actividades comerciales de las actividades operativas y de las actividades de administración de riesgos, en las organizaciones que por su actividad requieran independencia en las funciones desarrolladas y establecer reglas internas dirigidas a prevenir y sancionar conflictos de interés.
- c. La organización solidaria debe conformar unidades o áreas organizacionales que estén de acuerdo con su tamaño y la naturaleza de sus actividades, con sus objetivos estratégicos y sus principales riesgos. De esta manera se evitará la excesiva concentración de responsabilidades, se podrán atender oportunamente y con suficiencia las actividades claves y principales riesgos a los que esté expuesta la organización y se llevarán a cabo las estrategias diseñadas para cumplir los objetivos específicos. Esta estructura deberá estar debidamente sustentada y documentada, como insumo para su evaluación por parte de las diversas instancias de control.
- d. Asegurarse de que la estructura esté concebida de manera que el flujo de la información permita a los diferentes responsables conocer con suficiencia y oportunidad los hechos que las afecten y les permitan tomar decisiones apropiadas. Para este efecto se deberán estructurar los criterios de información, el tipo y oportunidad de la información, así como el medio a utilizar.
- e. Asegurarse de que los empleados en las áreas claves tengan el conocimiento y las habilidades apropiadas para el cumplimiento de sus responsabilidades básicas o primordiales y permanezcan actualizados, incluyendo el conocimiento en la forma de cómo gestionar los riesgos a los que se enfrentan. Si no es así, el consejo de administración o junta directiva y la gerencia deberán darle prioridad a los programas de capacitación y entrenamiento al personal de la organización con el propósito que alcancen el perfil requerido.
- f. Las áreas comerciales deben cumplir estrictamente con las políticas y límites aprobados por el consejo o la junta, teniendo en cuenta además que sus estrategias, modelos de actuación comercial, ayudas de ventas y demás, no tengan como único objetivo el incremento inmediato de excedentes para la organización solidaria sino que eviten la exposición de la organización a mayores riesgos, cumpliendo en todo lo exigido por las normas legales y las políticas internas en materia de gestión de riesgos.
- g. La auditoría interna, o quien al interior de la entidad solidaria desempeñe esta función, debe incorporar dentro de sus responsabilidades la evaluación de los sistemas de administración de riesgos, reportar sus resultados al comité de auditoría (si existe) y al comité de riesgos y la formulación de recomendaciones de mejora.

2.1.4. Autoridad y responsabilidad

La organización solidaria debe aprobar, comunicar, poner en práctica y supervisar que:

- a. Se conozcan y mantengan límites precisos en materia de autoridad (potestad o facultad) y responsabilidad (las obligaciones que asumen las personas).
- b. Los responsables de las áreas estén debidamente formados y sean conscientes respecto de sus límites en materia de autoridad y los conozcan con suficiencia, en especial en lo



relacionado con los responsables de la información financiera, de las funciones de apoyo y de operación y el procesamiento de datos.

- c. Se designe el área o la persona responsable de identificar, medir, controlar y monitorear, y de manera general, administrar los riesgos a los que se enfrenta la organización solidaria, así como las políticas de rendición de informes a las instancias superiores.
- d. Se designen las áreas o comités encargados de aprobar las operaciones de captación y colocación de recursos y la realización de inversiones, y establecerle sus respectivos límites, así como las exigencias de reporte a las instancias superiores; los perfiles y competencias deben estar claramente definidos y ser del conocimiento de todo el personal de la organización solidaria.
- e. Se deleguen responsabilidades en los individuos en las áreas calificadas para acometerlas, es decir, que cuenten con la capacidad, el conocimiento y la experiencia suficientes, y que no les generen conflictos de interés. Para este efecto, es recomendable que los perfiles y competencias estén claramente definidos y sean conocidos suficientemente por el personal de la organización solidaria.
- f. Se hayan definido y comunicado los casos, las decisiones, los negocios y operaciones en los cuales cada empleado o área de la organización solidaria debe contar con la autorización de su superior inmediato.

2.1.5. Establecer políticas y prácticas de recursos humanos

La organización solidaria debe diseñar, implantar y comunicar:

- a. Políticas y prácticas para la contratación del talento humano, tales como requisitos de experiencia, nivel de estudios, logros, evidencia de integridad y honestidad, todo de conformidad con los valores y principios de la organización y que sean conocidas por todos y respetadas por las altas instancias de la organización solidaria.
- b. Procedimientos para la contratación del personal, de acuerdo con el nivel de responsabilidad y autoridad que se le va a designar, tales como entrevistas en varios niveles, presentación de pruebas, verificación de sus antecedentes profesionales y personales, visitas domiciliarias, etc.
- c. Planes y programas de inducción a los empleados al momento de su reclutamiento, sobre los valores y principios que distinguen a los empleados de la organización solidaria, sobre sus objetivos estratégicos, sobre las responsabilidades que le corresponden dentro de la organización, en particular con las relacionadas con la administración adecuada de los niveles de riesgos que pudieren enfrentar en el desarrollo de sus actividades.
- d. Políticas de entrenamiento y actualización, mediante planes estructurados de capacitación de acuerdo con las prioridades que se establezcan en la organización solidaria.
- e. Políticas y prácticas de rotación del personal para que adquieran diversas habilidades y obtengan mayor experiencia, de manera que le garantice a la organización solidaria reducir la dependencia en personal muy especializado y permita profundizar sus conocimientos para una posterior promoción.

SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

Por unas entidades solidarias confiables

- f. Políticas y prácticas para la promoción, retención y compensación del talento humano, en consideración a sus habilidades y a la evaluación de su desempeño; evaluación que debe ser conocida y debatida previamente con el empleado.
- g. Políticas y prácticas para la promoción, retención y compensación del talento humano, sobre la base del cumplimiento de metas y objetivos razonablemente alcanzables, con base en los objetivos estratégicos y valores respetados en la organización. Estas metas y objetivos deben ser conocidos y compartidos conjuntamente con los empleados.
- h. Estrategias y prácticas de supervisión y seguimiento para velar porque dichas políticas y prácticas sean conocidas por todo el personal, sean aplicadas y respetadas por la organización solidaria.
- i. Un régimen sancionatorio para el talento humano, en los casos en que se presenten desviaciones, en particular cuando dichas desviaciones atentan contra los valores institucionales y la gestión de los riesgos.

2.1.6. Herramientas de monitoreo y medición.

El Consejo de Administración o la junta directiva y la alta Gerencia, de acuerdo con las características de la organización, tamaño y complejidad de sus operaciones, deben garantizar que el área de riesgos o las personas encargadas de dicha función, cuenten con herramientas y metodologías, que generen la información cuantitativa y cualitativa necesaria para realizar el adecuado monitoreo, seguimiento y control de los riesgos identificados y les brinde información sobre la cual construir los reportes e informes de riesgos.

El Consejo de Administración o la junta directiva y la alta gerencia, deben poder contar con información que les permita analizar la evolución de las principales variables financieras de la entidad, sobre una base histórica comparativa, como por ejemplo, spread o margen de tasas, suficiencia del margen financiero, índices de vencimiento de cartera, agregado, por sucursales, según instancia de aprobación, brechas de liquidez, concentraciones de riesgos, entre otros.

3. RESPONSABILIDAD DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN O LA JUNTA DIRECTIVA Y LA ALTA GERENCIA DE LA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA.

Además de lo señalado en los numerales anteriores, el Consejo de Administración o la Junta Directiva y la Alta Gerencia de la organización solidaria, independientemente de sus otras responsabilidades, deben garantizar la adecuada identificación, medición, control y seguimiento de los riesgos que enfrenta la entidad.

Esta responsabilidad incluye la fijación de políticas, criterios y límites, así como la asignación de recursos para la gestión de riesgos en las actividades propias del negocio, la adopción de las medidas organizacionales necesarias para limitar los riesgos inherentes y los sistemas de control y seguimiento para mitigar los riesgos residuales a los que está expuesta la organización.

Para efectos de lo dispuesto en esta circular, se entiende por alta gerencia el nivel administrativo y operacional con capacidad de comprometer frente a terceros a la organización solidaria. En este sentido, la Alta Gerencia comprende, entre otros cargos, los de Presidente o Gerente General, Vicepresidentes, Gerentes de área o negocio.

SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

Por unas entidades solidarias confiables

Así mismo, el Consejo de Administración o la Junta Directiva, será el órgano encargado de aprobar las políticas, estrategias y reglas de actuación que deberá seguir la organización en el desarrollo de la administración de los riesgos que enfrenta, las cuales le fueron propuestas directamente por la gerencia de la organización solidaria.

En particular, las políticas y reglas definidas por el Consejo de Administración o la Junta Directiva deberán cubrir por lo menos:

- a) El establecimiento y cumplimiento del Código o Guía de Buen Gobierno.
- b) Las funciones y los niveles de responsabilidades de los gerentes o directivos, de manera colectiva e individual.
- c) Las funciones y responsabilidades de cada uno de los funcionarios de la organización, incluyendo el personal encargado de la administración de riesgos, el de las funciones operacionales y el de las funciones de auditoría interna.
- d) La estrategia del negocio.
- e) Los mercados, las regiones en que actuará la organización solidaria y las operaciones que serán permitidas realizar a las diferentes áreas.
- f) Los procedimientos para identificar, medir, analizar, monitorear, controlar y administrar los riesgos que enfrenta la organización.
- g) El procedimiento a seguir en caso de sobrepasar los límites o de enfrentar cambios fuertes e inesperados en el entorno que enfrenta la organización solidaria.
- h) Los tipos de reportes gerenciales y contables, internos y externos que se elaborarán y se presentarán.
- i) Los esquemas de remuneración al personal comercial.

Estas reglas deben ser revisadas periódicamente con el fin de que se ajusten en todo momento a las condiciones particulares de la organización y a las del entorno en general.

De esta manera, todas las guías, manuales y procedimientos, descripción de cargos y delimitación de responsabilidades deben diseñarse dentro de este marco de referencia.

El Consejo de Administración o la Junta Directiva de la organización debe designar a dos (2) de sus miembros, principal y suplente, como miembros del Comité de Riesgos que deberán constituir las organizaciones solidarias vigiladas, con el fin de que se conviertan en las personas responsables de analizar, evaluar y presentar ante el mismo Consejo o Junta, los informes de riesgos, recogiendo las recomendaciones y comentarios de ésta y que asuma la responsabilidad por el cumplimiento y puesta en funcionamiento de las decisiones que sobre gestión y administración de riesgos finalmente sean tomadas. Dichos análisis, evaluaciones e informes deberán ser parte integral de las funciones del Consejo de Administración o la Junta Directiva.

La función principal del Comité de Riesgos, es servir de apoyo al Consejo de Administración o a la Junta Directiva, en el establecimiento de las políticas de gestión de riesgos, a través de

la presentación para su aprobación de las propuestas de límites, metodologías y mecanismos de medición, cobertura y mitigación de riesgos, así como la presentación a esos órganos de dirección de los reportes periódicos sobre la situación particular de cada uno de los riesgos.

Por lo tanto, como mínimo ese Comité de Riesgos debe proponer al Consejo, a la Junta o a quien haga sus veces para su aprobación, los siguientes aspectos, de cada sistema de administración de riesgos en la medida en que éstos se vayan desarrollando e implementando, bien sea en cumplimiento de la norma legal o por decisión interna de la organización solidaria:

- Los métodos de identificación de las causas o factores del riesgo a tratar, de su cuantificación o medición, de los controles a implementar y del seguimiento o monitoreo que debe llevarse a cabo.
- Los niveles de exposición tolerados y los límites que deben cumplirse para el riesgo que se esté tratando
- Las medidas correctivas a implementar para realizar una adecuada gestión del riesgo que se está tratando
- Los mecanismos de cobertura y mitigación de dicho riesgo

4. REQUISITOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

La política de gestión y control de los riesgos originados en las operaciones de la organización solidaria debe ser fijada directamente por la Alta Gerencia de la entidad y contar con el conocimiento y aprobación del Consejo de Administración o la Junta Directiva.

Esta política debe estar integrada a las directivas generales de gestión en la totalidad de las actividades que lleve a cabo la organización y por ende hacer del plan estratégico de la organización.

Para las organizaciones vigiladas las políticas de administración de riesgos deben cubrir todos los riesgos inherentes y residuales. Esto es, deben existir estrategias, políticas y mecanismos de medición y control para los riesgos de crédito y/o contraparte, liquidez, mercado, operacionales y de lavado de activos y financiación del terrorismo.

Para tal efecto, las organizaciones deberán desarrollar e implementar los Sistemas de Administración de Riesgos para la gestión adecuada de cada uno de ellos, dando cumplimiento a las instrucciones que para el efecto imparta esta Superintendencia y en las fechas en que ésta lo determine.

Las organizaciones solidarias vigiladas, independientemente del tipo de riesgo a tratar, en su sistema de administración debe cumplir por lo menos con los siguientes requisitos:

- Guardar correspondencia con el volumen y complejidad de las operaciones desarrolladas por la organización solidaria.
- Permitir el control del cumplimiento de políticas, límites y normas legales.
- Permitir la cuantificación del riesgo asumido así como su incorporación dentro de la estructura de control de toda la organización.

- Considerar la estrategia de la organización, las prácticas generales de operación y las condiciones del entorno que la entidad enfrenta.
- Permitir la elaboración de reportes gerenciales, concisos pero completos, de monitoreo de riesgos que evalúen los resultados de las estrategias e incluyan el resumen de las exposiciones y demuestren el cumplimiento de políticas, normas legales y límites.
- Los componentes o elementos de cada sistema de administración de riesgos, independientemente del tipo de riesgo a tratar, deberán ser: i) las políticas sobre su gestión, ii) la estructura organizacional que se utilizará para gestionarlo, iii) los procedimientos que se llevarán a cabo para su gestión los cuales deben incluir las etapas de identificación, medición, control y monitoreo del riesgo, iv) la infraestructura tecnológica utilizada en su gestión, v) el papel de los órganos de control esto es de la auditoría interna y de la revisoría fiscal en lo relacionado con su gestión, vi) la documentación y divulgación de la información inherente al sistema. Todo ello debe estar debidamente documentado en el Manual de cada Sistema y en los manuales de procedimientos o en cualquier otro medio de comunicación interno. Teniendo en cuenta la dinámica de los negocios es importante que dicha documentación se encuentre en la intranet o en medios electrónicos que permitan su actualización permanente.

El desarrollo de Estos elementos en cada uno de los sistemas de administración de riesgos, deben permitir a las organizaciones solidarias realizar un control adecuado del cumplimiento de las políticas y límites establecidos.

Las organizaciones solidarias vigiladas deben validar las metodologías de medición y/o valoración de los riesgos por lo menos una vez al año y deben ser probadas en diferentes escenarios, de forma tal que se ajusten a la realidad esto es, llevando a cabo las pruebas de esfuerzo o pruebas de estrés o del “peor escenario” y evaluando la validez de la metodología a través de la aplicación de pruebas de desempeño o back testing confrontando lo ocurrido en la realidad con los resultados arrojados por ésta durante un período de tiempo.

4.1 Establecimiento de límites a las exposiciones por riesgo

La Alta Gerencia de las organizaciones solidarias debe establecer límites tanto a pérdidas máximas como a niveles máximos de exposición a los diferentes riesgos que vayan tratando. Estos límites deben ser consistentes con la posición de patrimonio de la organización.

Al momento de elaborar la política de definición y control de límites se deben considerar cuando menos los siguientes aspectos:

- Los límites deben establecerse preferiblemente de forma individual pero dejando prevista su agregación o cálculo global.

- Los límites establecidos deben ser consistentes con el perfil de riesgos que el Consejo o la Junta o quien haga sus veces haya fijado.
- Se deben establecer al menos límites para las exposiciones a los riesgos de crédito, liquidez, y mercado, en el momento en que la norma legal lo exija como parte del desarrollo e implementación de cada uno de los sistemas de administración de estos riesgos.
- La validez de estos límites debe ser revisada periódicamente para incorporar cambios en la estrategia de negocio, en las condiciones del entorno o como consecuencia de nuevas decisiones derivadas de los análisis de riesgo realizados.
- La organización solidaria debe garantizar que todas las operaciones sean registradas oportunamente y se encuentren debidamente documentadas de modo que el área de gestión de riesgos pueda realizar un control efectivo del cumplimiento de los límites establecidos.
- Los límites deben ser conocidos de forma oficial por los funcionarios encargados en cada una de las áreas relacionadas, quienes deben cumplirlos como parte de sus funciones y responsabilidades.
- El control del cumplimiento de los límites debe ser llevado a cabo por el área de riesgos, esto es por un área funcional diferente a las encargadas de las labores comerciales y/o de negociaciones.
- La organización debe establecer y documentar el procedimiento a seguir en caso de incumplimiento en los límites fijados y en aquellos casos en los cuales deban solicitar autorizaciones especiales.

4.2 Nuevos mercados y productos

Para las organizaciones solidarias, sin perjuicio de lo establecido en el marco legal vigente, la participación en nuevos mercados y la oferta de nuevos productos deben ser autorizadas por las instancias competentes dentro de la organización. El Consejo de Administración o la Junta Directiva, será igualmente responsable de analizar los nuevos productos y comprender plenamente las implicaciones que desde el punto de vista de gestión de riesgos y de impacto sobre el patrimonio y los excedentes de la organización tiene la operación de dichos productos.

La participación en nuevos mercados y la oferta de nuevos productos sólo puede ser posible si la organización ha realizado una fase previa de análisis e implementación de los procesos necesarios para la oferta del nuevo producto, determinando su perfil de riesgo y cuantificando el impacto que estos tienen sobre el perfil de riesgos total de la organización, el patrimonio y las utilidades de la misma.

Esto implica que antes de que la organización empiece a ofrecer nuevos productos, debe existir un conocimiento adecuado de todos los aspectos del producto y estar identificados los posibles riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo, crédito, liquidez, mercado, operacionales, incluyendo dentro de estos últimos los riesgos legales o jurídicos.

La organización debe garantizar que la operación en nuevos mercados o productos solamente comience una vez haya concluido satisfactoriamente la etapa de prueba, las instancias competentes hayan dado su aprobación y se disponga del personal calificado e idóneo y de los procedimientos internos de identificación, registro, valoración, medición, monitoreo y control de los riesgos identificados.

5. RESPONSABILIDADES Y REPORTES DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

La Alta Gerencia y el área encargada de la administración de riesgos en las organizaciones solidarias vigiladas, deben informar, por lo menos mensualmente, al Consejo o a la Junta, las posiciones del activo y del pasivo que cuentan con mayor exposición a riesgo y los resultados de su gestión.

Estos reportes deben ser presentados de manera comprensible y deben mostrar las exposiciones por tipo de riesgo y por área de negocio. Así mismo, los reportes deben mostrar los límites establecidos y su grado de utilización y permitir cuantificar los efectos de las exposiciones sobre los excedentes, el patrimonio y el perfil de riesgo de la organización.

En particular, deben reportarse incumplimientos en los límites, operaciones poco convencionales o por fuera de las condiciones normales y las operaciones con empresas o personas vinculadas a la entidad.

De igual forma, el Consejo de Administración o la Junta Directiva deben ser informados de manera inmediata en el momento en que se presenten violaciones importantes o sistemáticas a las políticas y límites internos, así como a las normas legales vigentes.

6. CARACTERÍSTICAS MÍNIMAS DE LOS ANÁLISIS POR TIPO DE RIESGO

Para las organizaciones solidarias vigiladas, las siguientes son las características mínimas que deberán considerar en la medida en que desarrollen e implementen los respectivos sistemas de administración de riesgos, para los cuales esta Superintendencia expedirá instrucciones específicas.

6.1. Riesgo de crédito

La gestión del riesgo de crédito debe ser parte integral de la estrategia de la organización, por lo tanto, los productos de crédito ofrecidos y los cupos y límites asignados deben estar dentro de los niveles de atribuciones establecidos por el Consejo de Administración o la Junta Directiva.

Las operaciones de crédito deben ser realizadas exclusivamente con contrapartes a las cuales la organización les haya definido límites y condiciones para las negociaciones, de forma tal que cada operación cerrada con una contraparte debe ser validada con su correspondiente límite y nivel de atribución asignado. Esta validación debe realizarla el área encargada de la administración de riesgos en la organización.

6.2. Riesgo de liquidez

Las organizaciones solidarias sujetas a gestionar este riesgo, deben contar con una estrategia de manejo de liquidez para el corto, mediano y largo plazo. De esta manera, las políticas de liquidez deben contemplar aspectos coyunturales y estructurales de la

organización. La estrategia global de liquidez debe ser aprobada por el Consejo de Administración o la Junta Directiva.

Así mismo, las políticas de inversiones y operación definidas por el Consejo de Administración o la Junta Directiva y Alta Gerencia deberán ser diseñadas de forma tal que se eviten las situaciones en las cuales la organización sea incapaz de cerrar las operaciones de consecución de recursos en las condiciones inicialmente pactadas o incurra en costos excesivos para su cumplimiento.

Las políticas de manejo de liquidez de las organizaciones deben considerar todas las posiciones que adquiera y maneje la entidad tanto en moneda legal como en moneda extranjera.

Independientemente de los mecanismos utilizados para la medición del riesgo de liquidez, en los cálculos se debe tener en cuenta aquellos aspectos que puedan impactar negativamente la liquidez de la organización.

Las organizaciones deben fijar límites a su exposición al riesgo de liquidez para diferentes horizontes de tiempo y para sus diferentes productos. Los límites y los períodos de tiempo a considerar dependerán del volumen y complejidad de operaciones de la organización.

6.3. Riesgo de mercado

Las variaciones fundamentalmente en las tasas de interés y en la tasa de cambio pueden impactar negativamente la situación financiera de la organización solidaria, aspecto éste que debe ser considerado al conformar un portafolio de inversiones.

Especial interés supone el manejo de inversiones, cuyo valor está sujeto a variación de precios de mercado; sin embargo, es necesario puntualizar que posibles pérdidas en esta actividad no solo derivan de estos precios, también es importante contemplar el riesgo crediticio asociado a los emisores.

Las inversiones deben ser realizadas solamente en los títulos valores permitidos y con las condiciones establecidas por el Consejo de Administración o la Junta Directiva, quienes deberán garantizar una adecuada diversificación de emisores, plazos y tipos de títulos.

Un tema relevante será la gestión del riesgo de tasa de interés referido a la diferencia entre los periodos de reprecio de las tasas activas y pasivas, para lo cual se deberán definir políticas de determinación de precios, mecanismos de seguimiento de tasas de mercado, herramientas de medición a esta exposición y la generación de políticas que permitan competir en el mercado con atributos adicionales que el precio.

6.4. Riesgo operacional

Las organizaciones solidarias deberán contar con los recursos, medios y procedimientos necesarios que garanticen la adecuada operación de sus actividades. En este sentido, entre otros requisitos, deberán garantizar que:



- a) Las líneas de autoridad, la independencia de funciones y las reglas de actuación sean claras, coherentes y de obligatoria observancia por todo el personal de la organización.
- b) Todos los procedimientos deben estar debidamente documentados y ser del conocimiento del personal involucrado.
- c) Los equipos computacionales y las aplicaciones informáticas utilizadas, deben guardar correspondencia con la naturaleza, complejidad, tamaño y volumen de las operaciones de la organización.
- d) Todos los procesos de la organización deben estar debidamente documentados.
- e) El desarrollo e implementación de un adecuado plan de continuidad del negocio y un plan de contingencia de sistemas, de forma tal que en todo momento se garantice la operación y la estrategia del negocio.
- f) Los parámetros y las metodologías utilizadas en la identificación, medición, seguimiento y control de los riesgos, se encuentren dentro de las políticas y límites, establecidas por el Consejo de Administración o la Junta Directiva, en cumplimiento de las normas legales vigentes y dentro de las condiciones de mercado. Así mismo, deben garantizar que se lleve a cabo el seguimiento y actualización de las metodologías y procedimientos y su adecuada documentación.
- g) Las operaciones sean formalizadas por medio de un contrato, el cual debe cumplir tanto con las normas legales pertinentes como con las políticas y estándares de la organización. Los términos establecidos en los contratos deben encontrarse adecuadamente documentados.
- h) La participación en nuevos mercados o productos cuente con el visto bueno del área jurídica, en lo que respecta a la formalización de los contratos utilizados y que estos nuevos productos se encuentren dentro del régimen de inversiones y operaciones permitidas en la norma legal y en las políticas de la organización solidaria.

6.5. Riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo

Las organizaciones solidarias vigiladas deben adoptar mecanismos que les permitan prevenir que sean utilizadas directamente o a través de sus operaciones como instrumento para el lavado de activos y/o la canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas o cuando se pretenda el ocultamiento de activos provenientes de dichas actividades.

Para tal efecto la Superintendencia ampliará las instrucciones vigentes, con el propósito que las organizaciones solidarias puedan identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo que puede materializarse a través de las operaciones que realiza.

6.6. Interacción de Riesgos.

En adición a los análisis particulares a cada riesgo es necesario considerar la interacción entre los riesgos, se requiere que el área de riesgo en las organizaciones solidarias vigiladas, realice un análisis que permita visualizar como variables críticas, tasas de interés,

el monto de activo productivo y su relación con el pasivo con costo, eventos de riesgo operativo, interactúan para determinar el margen financiero de la organización y su situación de liquidez.

De particular importancia es que la alta gerencia de las organizaciones solidarias sea consciente como la gestión de riesgo crediticio, en todos sus componentes, en particular, la definición de tasas activas según nivel de riesgos, determinación de periodo de reprecio, calidad de la cartera y plazo de las operaciones, afecta los resultados al determinar los ingresos, una porción importante del gasto y generar más o menos necesidades de liquidez.

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con el fin de evitar la presentación de conflictos de interés y llevar a cabo una adecuada gestión de riesgos, las organizaciones solidarias deben garantizar la separación organizacional y funcional, de las áreas comerciales (front office), de gestión de riesgos (middle office) y de las operativas (back office).

La estructura organizacional que se adopte así como el tamaño de las áreas dependerá del volumen, el tamaño, la naturaleza y la complejidad de las operaciones que la organización solidaria realice.

La entidad debe garantizar que su estructura organizacional contemple las siguientes áreas y/o funciones:

Áreas Comerciales (Front Office): encargadas directamente de las relaciones con los clientes y de los aspectos comerciales en la relación con ellos.

Área de Gestión de Riesgo (Middle Office): encargada fundamentalmente de la identificación, la medición, el control y el seguimiento o monitoreo de los riesgos que enfrenta la organización solidaria. Como parte de dicha función, el área encargada de la gestión de riesgos debe verificar el cumplimiento de las políticas y límites establecidos por el Consejo de Administración o la Junta Directiva, cumpliendo la norma legal vigente relacionada.

Esta área es la encargada de elaborar reportes sobre la gestión de riesgos, sobre el cumplimiento de las políticas, límites y niveles de exposición de los diferentes riesgos, de los controles implementados y del seguimiento realizado para cada tipo de riesgo. Es importante que dentro de la organización esta área se encuentre debidamente empoderada.

Áreas Operativas (Back Office): encargadas de realizar el cierre, cumplimiento y registro de las operaciones de la organización.

Estas áreas deben ser autónomas e independientes entre sí y depender de áreas funcionales diferentes.

8. POLÍTICAS DE PERSONAL

La Alta Gerencia de las organizaciones solidarias debe garantizar que el personal vinculado en las áreas comerciales, de gestión de riesgos y operativas, tengan un conocimiento profundo de la estrategia de negocio, de las políticas, de los productos ofrecidos y de los procedimientos administrativos y operativos asociados a las operaciones de la entidad.

En particular, el personal del área encargada de la gestión de riesgos debe poseer un conocimiento amplio de las metodologías y técnicas utilizadas para la identificación de los factores o causas de los riesgos, de su medición, de los mecanismos de control a implementar y de las técnicas para realizar un adecuado seguimiento a su gestión.

Las políticas de remuneración del personal de la organización, especialmente del encargado de la relación directa con el asociado o el usuario, deben definirse de manera que no incentiven un apetito excesivo por riesgo. En este sentido, las escalas salariales no deben depender exclusivamente del resultado de la labor comercial que éstos llevan a cabo.

El salario del personal encargado de la gestión de riesgos y de las áreas operativas debe ser adecuado, de modo que se garantice que se pueda contratar y mantener recurso humano calificado.

Los gerentes, directores o jefes de las áreas comerciales deben vigilar cuidadosamente las relaciones de los funcionarios de la organización con los asociados, estableciendo reglas claras para evitar la presentación de conflictos de interés.

9. REGISTRO Y CIERRE DE OPERACIONES

Todas las operaciones deben ser registradas de tal manera que quede constancia o soporte de las condiciones y términos involucrados, conservando los documentos y registro correspondientes durante los plazos establecidos de manera general en la Ley.

Todas las operaciones deben ser registradas oportunamente y dando cumplimiento en todo a la normatividad contable vigente en la fecha del registro.

Es responsabilidad del consejo de administración o junta directiva que el registro y cierre de las operaciones se realice dando cumplimiento a los procedimientos establecidos.

10. AUDITORIA

La auditoría interna y la auditoría externa en las organizaciones solidarias, deben verificar el cumplimiento de las políticas internas y de las normas legales vigentes en materia de gestión de riesgos, especialmente el cumplimiento de:

- Los límites establecidos por el Consejo de Administración o la Junta Directiva.
- La conciliación y cierre de operaciones
- La oportunidad, relevancia consistencia y confiabilidad de los reportes internos y externos
- La calidad de la documentación de los procesos y de las operaciones
- La segregación de funciones entre las áreas comerciales, las encargadas de la gestión de riesgos y las operativas
- Las operaciones con empresas o personas vinculadas a la organización solidaria.

Los reportes elaborados por los auditores internos y externos deben ser presentados al Consejo de Administración o a la Junta Directiva, Estos reportes deben contener los defectos encontrados en auditorías anteriores que no han sido solucionados y las recomendaciones efectuadas que no se hayan implementado.

11. DISPOSICIONES FINALES

Las entidades vigiladas deberán mantener en todo momento y a disposición de esta Superintendencia la siguiente documentación:

- El código de buen gobierno, el cual debe incluir el código de ética
- Las actas de las reuniones del Consejo de Administración o la Junta Directiva, en los apartes correspondientes a la evaluación y aprobación de las políticas, procedimientos, metodologías y demás elementos necesarios en la gestión de riesgos
- Las actas de los comités de riesgos
- Los manuales de cada uno de los sistemas de administración de riesgos
- Los manuales de procedimientos implementados para la gestión de cada riesgo

Los documentos que describan las metodologías de medición de riesgos utilizadas

Los manuales de las aplicaciones informáticas empleadas

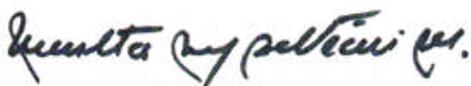
Los reportes periódicos a la Alta Gerencia y al Consejo de Administración o a la Junta Directiva.

Los reportes elaborados por el área gestión de riesgos sobre el cumplimiento de límites y los niveles de exposición a los diferentes riesgos

Los reportes a los órganos de control y vigilancia.

La presente circular rige a partir de la fecha de su publicación en el Diario Oficial.

Cordialmente,



MARTHA NURY BELTRAN MISAS
Superintendente (E).

Proyectó: MYRIAM AMPARO SOSA GARCIA - MONICA LILIANA RUIZ CARDENAS
Revisó: LUIS JAIME JIMENEZ MORANTES – LEON JAIME HENAO OROZCO