**CIRCULAR EXTERNA N°**

**PARA: REPRESENTANTES LEGALES, MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN JUNTAS DIRECTIVAS Y REVISORES FISCALES DE LAS ORGANIZACIONES SOLIDARIAS VIGILADAS**

**DE: SUPERINTENDENTE ( E )**

**ASUNTO: PARAMETROS MINIMOS QUE DEBERAN ADOPTAR LAS ORGANIZACIONES SOLIDARIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE RIESGOS - SIAR**

**FECHA:**

1. **AMBITO DE APLICACIÓN**

Con el fin de que las organizaciones solidarias vigiladas gestionen de manera adecuada los riesgos que enfrentan en el día a día del negocio, esta Superintendencia considera prudente el establecimiento de parámetros mínimos de actuación, de forma tal que de manera preventiva se logre gestionar el impacto de dichos riesgos sobre el nivel de solvencia, la liquidez de las organizaciones solidarias y la estabilidad del sector solidario.

De esta manera, la totalidad de las entidades vigiladas por esta Superintendencia deberán cumplir los requerimientos mínimos aquí establecidos.

El cumplimiento de estos parámetros, al mismo tiempo que las normas sobre buen gobierno, permitirá la creación de una verdadera cultura de administración de riesgos al interior de cada una de las entidades vigiladas, dentro de un marco regulatorio y de supervisión claro y transparente, en beneficio del sector solidario.

1. **PRINCIPIOS PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS**

Todo sistema de gestión de riesgos, debe contar con bases (o los pilares) que faciliten la implementación (construcción) de una cultura organizacional orientada hacia la gestión de los riesgos a los que está expuesta la entidad solidaria, el diseño de las actividades de control, la implantación de políticas y procedimientos que permitan identificar, analizar, medir, monitorear y controlar esos riesgos, tanto a nivel global de la entidad como a nivel de cada área, el establecimiento de políticas de información y comunicación adecuadas, así como esquemas de monitoreo y supervisión efectivos.

Para que ello sea posible, la organización solidaria, empezando por el consejo de administración, o junta directiva, y la gerencia, deben:

1. Determinar y comunicar claramente los objetivos de la gestión integral de riesgos, tendientes a dar estabilidad a los resultados de la entidad y aumentar su valor económico en el largo plazo.
2. Establecer un entorno que estimule e influencie la actividad del personal de la entidad solidaria hacia la gestión de los riesgos que ésta enfrenta,
3. Poner en práctica principios y reglas de conducta que involucren a la totalidad del personal en la gestión de riesgos, y
4. Contar con el talento humano y las políticas de capacitación, entrenamiento y permanente actualización de la gestión de riesgos, de las normas contables, todo ello considerando las estrategias y la forma de desarrollar adecuadamente los procesos de la entidad solidaria.
5. Generar una cultura de manejo de los negocios en un ambiente de incertidumbre, en la cual la anticipación de comportamientos macroeconómicos, de mercados y variables criticas este presente.
6. Generar los mecanismos de coordinación al interior de la entidad que garantice que las relaciones e interacciones entre los distintos riesgos sean tomadas en cuenta en la gestión.

## Principios de integridad y valores éticos

### Código de conducta

El consejo de administración, junta directiva o quien haga sus veces, 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. En este código, que debe ser difundido y reforzado periódicamente con actividades de capacitación o de información, se deben considerar, al menos, los siguientes aspectos:

#### Consagrar los valores éticos empresariales

Debe incluir los principios de comportamiento que, por razón de su actividad o características sociales, deben distinguir a todas las personas que hacen parte de la organización solidaria.

Establecer un régimen de sanciones que esté acorde con las violaciones al código de conducta y velar porque se apliquen de manera estricta, de modo que el personal sea consciente de las consecuencias de su inobservancia.

#### Ordenar el acatamiento a todas las normas y políticas

Debe ser explícita la obligación de todos los empleados, de los miembros del consejo de administración, de la junta directiva o de quien haga sus veces y de la junta de vigilancia, de acatar, y velar porque se cumplan las leyes, los estatutos, las políticas, las instrucciones y demás disposiciones que sean aplicables a la organización solidaria.

Debe dejarse expreso en el código de conducta que el consejo de administración, junta directiva o quien haga sus veces y la gerencia no deben influir, ni permitir, ni siquiera insinuar, la violación de ninguna política interna como tampoco de ninguna norma legal.

#### Indicar cómo manejar los 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 y cómo deben ser éstos reportados, a quién deben reportarse y cómo deben solucionarse dichas situaciones.

#### 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.

#### Indicar cómo manejar 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.

#### Establecer prácticas de negocios aceptables

El consejo de administración, o 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.

#### Precisar el 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 estos, tanto positivos como negativos, en el comportamiento de los empleados y asociados, y como estos pueden afectar el perfil de riesgos de la entidad, además de si generan conflictos de agencia. Con base en el anterior estudio y en el marco del plan estratégico deben ser definidos.

Exigir a los empleados el cumplimiento de metas y limites 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 entidad.

## Independencia y actitud proactiva hacia la gestión de los riesgos

1. 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.
2. El Consejo de administración, o junta directiva, debe periódicamente determinar la capacidad del patrimonio de la entidad para asumir riesgos y enfrentar choques inesperados. Tomando acciones correctivas en caso de detectar posibles insuficiencias.
3. 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 al resto de la organización.
4. El consejo de administración, o junta directiva, y los comités creados en la entidad deben 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 estos comités, entre ellos el comité de riesgos, son los responsables de suministrar y sustentar la información presentada.
5. 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 entidad solidaria) y de los revisores fiscales, para que tengan libertad de examinar e informar sobre la efectividad de los sistemas de administración de riesgos. 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.
6. La persona encargada de la gestión de riesgos en la entidad solidaria deberá presentar en cada reunión del comité de riesgos, 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.
7. La persona encargada de la gestión de riesgos en la entidad solidaria deberá presentar en la reunión del comité de riesgos de fin de cada trimestre, una evaluación integral de la solvencia de la entidad, que tenga en cuenta una probable ocurrencia de las exposiciones detectadas de todos los riesgo relevantes analizados, bajo distintos escenarios
8. La gerencia de la entidad solidaria será la responsable de que la entidad cuente con procedimientos de recopilación y suministro de la información relacionada con la gestión de riesgos.
9. La revisoría fiscal y la auditoría interna (o quien desempeñe esa función en la entidad solidaria) deberán informar, al menos dos (2) veces durante el año, al comité de riesgos, 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 auditoría y por los consejos de administración, o juntas directivas, en las entidades solidarias que corresponda.

## Mantener una estructura organizacional apropiada

1. Mediante la formulación, revisión y actualización periódica de los objetivos estratégicos, como base para la identificación y evaluación posteriores de los principales riesgos a los que se enfrenta la organización, así como para definir el manejo que se le dará a los mismos. Al tener claridad sobre los objetivos se tendrá conocimiento sobre los riesgos a los que tendrá que hacer frente cada organización.
2. Que logre prevenir y evitar el conflicto de interés. Acorde con el tamaño de la entidad solidaria, el consejo de administración o junta directiva debe separar funcional y administrativamente las actividades comerciales de las actividades operativas y de administración de riesgos.
3. Mediante la conformación de 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 entidad, 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.
4. 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 a 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.
5. 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, incluso en el conocimiento y gestión de los riesgos a los que se enfrentan. Si no es así, debe darle prioridad a sus programas de capacitación y entrenamiento.
6. Las áreas comerciales deben cumplir estrictamente con las políticas y límites aprobados por el consejo de administración, junta directiva o quien haga sus veces y debe ser parte fundamental de la gestión integral de riesgos, 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 entidad solidaria sino que eviten la exposición de la entidad solidaria a mayores riesgos, cumpliendo en todo lo exigido por las normas legales en materia de gestión de riesgos.
7. 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.

## Autoridad y responsabilidad

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

1. Se conozcan y mantengan límites precisos en materia de autoridad (potestad o facultad) y responsabilidad (las obligaciones que asumen las personas).
2. 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.
3. Se designe el área o la persona responsable de identificar, analizar, evaluar y administrar los riesgos a los que se enfrenta la organización solidaria, así como las políticas de rendición de informes a las instancias superiores.
4. 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.
5. 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.
6. 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.

## Establecer políticas y prácticas de recursos humanos

La organización solidaria debe diseñar, implantar y comunicar:

1. 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.
2. 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.
3. 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 los riesgos que enfrenta su actividad y los controles para mitigar el impacto y la probabilidad de ocurrencia.
4. Políticas de entrenamiento y actualización, mediante planes estructurados de capacitación de acuerdo con las prioridades que se establezcan en la organización solidaria.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. 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.
9. 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.
   * 1. Herramientas de monitoreo y medición.

El Consejo de Administración y la Alta Gerencia, y de acuerdo al nivel, tamaño y complejidad de las operaciones, debe garantizar que el área de riesgos y toda la organización, cuenta con herramientas y metodologías, que generen la información cuantitativa y cualitativa para realizar un monitoreo, seguimiento y control de los principales riesgos a los que está expuesta la entidad, información sobre la cual construir los reportes e informes de riesgos.

Estas herramientas deben permitir analizar la situación de entidad en su conjunto, por regiones, sucursales y otras facetas importantes para los resultados de la entidad.

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

1. **RESPONSABILIDAD DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, LA JUNTA DIRECTIVA O QUIEN HAGA SUS VECES Y LA ALTA GERENCIA DE LA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA**

El Consejo de Administración, la Junta Directiva o quien haga sus veces y la Alta Gerencia de la entidad, 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 entidad.

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

Así mismo, el Consejo de Administración, la Junta Directiva o quien haga sus vecesserá el órgano encargado de aprobar las políticas, estrategias y reglas de actuación que deberá seguir la entidad 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, la Junta Directiva o quien haga sus veces deberán cubrir por lo menos:

1. El establecimiento y cumplimiento del Código o Guía de Buen Gobierno.
2. Las funciones y los niveles de responsabilidades de los gerentes o directivos, de manera colectiva e individual.
3. Las funciones y responsabilidades de cada uno de los funcionarios de la entidad, incluyendo el personal encargado de la administración de riesgos, el de las funciones operacionales y el de las funciones de auditoría interna.
4. La estrategia del negocio que ha establecido el Consejo, la Junta o quien haga sus veces.
5. Los mercados, las regiones en que actuará la entidad y las operaciones que serán permitidas realizar a las diferentes áreas de la entidad.
6. Los procedimientos para identificar, medir, analizar, monitorear, controlar y administrar los riesgos que enfrenta la entidad.
7. El procedimiento a seguir en caso de sobrepasar los límites o de enfrentar cambios fuertes e inesperados en el entorno que enfrenta la entidad.
8. Los procedimientos para llevar a cabo el monitoreo de riesgos.
9. Los tipos de reportes gerenciales y contables, internos y externos.
10. 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 entidad 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, la Junta Directiva de la entidad o quien haga sus veces debe designar a dos (2) de sus miembros, principal y suplente, como miembros del Comité de Riesgos que la entidad debe constituir, con el fin de que se conviertan en las personas responsables de analizar, evaluar y presentar ante el mismo Consejo, Junta o quien haga sus veces, 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, la Junta Directiva o quien haga sus veces.

La función principal del Comité de Riesgos deberá ser servir de apoyo al Consejo de Administración, a la Junta Directiva o a quien haga sus veces, 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 ese órganos de dirección de los reportes periódicos sobre la situación particular de cada uno de los riesgos.

Por lo tanto, como mínimo el Comité de Riesgos debe proponer al Consejo, a la Junta o a quien haga sus veces para su aprobación, los siguientes aspectos:

* Los métodos de identificación de las causas o factores de riesgos, de su cuantificación o medición, de los controles a implementar y del seguimiento o monitoreo que debe llevarse a cargo.
* Los niveles de exposición tolerados y los límites que deben cumplirse para cada tipo de riesgo
* Las medidas correctivas a implementar para realizar una adecuada gestión
* Los mecanismos de cobertura y mitigación de riesgos

1. **REQUISITOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

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

Esta política debe estar integrada a las directivas generales de gestión en la totalidad de las actividades que lleve a cabo a la entidad, esto es debe ser parte del plan estratégico de la entidad.

Independientemente del volumen de operaciones de crédito realizadas, del tipo de negocios que maneje y del tipo de mercados y jurisdicciones que atienda, en la entidad debe existir un área encargada de la identificación, medición, seguimiento y control de los riesgos que ésta enfrenta. Esta área debe ser independiente, funcional y organizacionalmente, de las demás dependencias que conforman la Alta Dirección de la entidad.

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. Luego, en todos los casos, la entidad debe desarrollar e implementar los Sistemas de Administración de Riesgo para la gestión adecuada de cada uno de ellos, dando cumplimiento por lo menos a las normas que esta Superintendencia expida en esta materia.

El sistema de administración de riesgos debe cumplir por lo menos con los siguientes requisitos:

* Guardar correspondencia con el volumen y complejidad de las operaciones desarrolladas por la entidad.
* Permitir el control del cumplimiento de políticas, límites y normas legales.
* Permitir la cuantificación de los riesgos asumidos así como su incorporación dentro de la estructura de control y gestión de riesgos de toda la entidad.
* Considerar la estrategia de la entidad, las prácticas generales de operación y las condiciones del entorno.
* 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, son: i) las políticas, ii) la estructura organizacional, iii) los procedimientos que a su vez deben incluir las etapas de identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos, iv) la infraestructura tecnológica utilizada, v) el papel de los órganos de control esto es de la auditoría interna y de la revisoría fiscal, 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.

Estos elementos de cada uno de los sistemas de administración de riesgo, deben permitir realizar un control adecuado del cumplimiento de las políticas y límites establecidos.

Las metodologías de medición y/o valoración de los riesgos deben ser validadas por lo menos una vez al año y 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 la entidad debe establecer límites tanto a pérdidas máximas como a niveles máximos de exposición a los diferentes riesgos. Estos límites deben ser consistentes con la posición de patrimonio de la entidad.

La política de definición y control de límites debe 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, 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.
* 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 entidad 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 entidad 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**

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, la Junta Directiva, o quien haga sus veces, 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 entidad tiene la operación de dichos productos.

La participación en nuevos mercados y la oferta de nuevos productos sólo puede ser posible si la entidad 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 nuevos productos tienen sobre el perfil de riesgos total de la entidad, el patrimonio y las utilidades de la misma.

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

La entidad 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 riesgos.

1. **RESPONSABILIDADES Y REPORTES DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

La Alta Gerencia y el área encargada de la administración de riesgos deben informar, por lo menos mensualmente, al Consejo, a la Junta o a quien haga sus veces 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 las excedentes, el patrimonio y el perfil de riesgo de la entidad.

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, la Junta Directiva o quien haga sus veces 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.

1. **CARACTERÍSTICAS MÍNIMAS DE LOS ANÁLISIS POR TIPO DE RIESGO**

**6.1 Riesgo de crédito**

La gestión del riesgo de crédito debe ser parte integral de la estrategia de la entidad, 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, la Junta o quien haga sus veces.

Las operaciones de crédito deben ser realizadas exclusivamente con contrapartes a las cuales la entidad 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 entidad.

**6.2 Riesgo de liquidez**

Las entidades vigiladas 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 entidad. La estrategia global de liquidez debe ser aprobada por el Consejo de Administración, la Junta Directiva o quien haga sus veces.

Así mismo, las políticas de inversiones y operación definidas por el Consejo de Administración, la Junta Directiva y Alta Gerencia deberán ser diseñadas de forma tal que se eviten las situaciones en las cuales la entidad 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 entidades 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 entidad.

Las entidades 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 entidad.

**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 entidad, aspecto éste que debe ser considerado al conformar el portafolio de inversiones.

En este capítulo, 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, la Junta Directiva o quien haga sus veces, quienes deberán garantizar una adecuada diversificación de emisores, plazos y tipos de títulos.

Capitulo preponderante dentro de este acápite tendrá 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 entidades deberán contar con los recursos, medios y procedimientos necesarios que garanticen la adecuada operación de sus actividades. En este sentido, entre otros requisitos, las entidades deberán garantizar que:

1. 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 entidad.
2. Todos los procedimientos deben estar debidamente documentados y ser del conocimiento del personal involucrado.
3. Los equipos computacionales y las aplicaciones informáticas utilizadas, deben guardar correspondencia con la naturaleza, complejidad, tamaño y volumen de las operaciones de la entidad.
4. Todos los procesos de la entidad deben estar debidamente documentados.
5. 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.
6. 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, la Junta o quien haga sus veces, 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.
7. 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 entidad. Los términos establecidos en los contratos deben encontrarse adecuadamente documentados.
8. 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 entidad.

**6.5 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 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 entidad y su situación de liquidez.

De particular importancia es que la alta gerencia sea consciente como la gestión de riesgo crediticio, en todos sus componentes, en particular, definición 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 entidades vigiladas deben garantizar la separación clara, organizacional y funcional, de las áreas comerciales (front office), de gestión de riegos (middle office) y de las operativas (back office).

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 entidad. Como parte de dicha función, el área de riesgos debe verificar el cumplimiento de las políticas y límites establecidos por el Consejo, la Junta o quien haga sus veces, cumpliendo la norma legal vigente relacionada. Así mismo, esta área es la encargada de elaborar reportes sobre la gestión de riesgos, el cumplimiento de las políticas y límites y de los 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 entidad.

Estas áreas deben ser autónomas e independientes entre sí y depender de áreas funcionales diferentes (v.g. gerencias o vicepresidencias diferentes).

Por otra parte, la estructura organizacional y el tamaño de estas áreas dependerán del volumen, el tamaño, la naturaleza y la complejidad de las operaciones que la entidad atienda.

**8. POLÍTICAS DE PERSONAL**

La Alta Gerencia de la entidad 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 de riesgos debe poseer un conocimiento profundo 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 entidad, especialmente del encargado dela relación directa con el cliente, 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 entidad con los clientes estableciendo reglas claras para evitar la presentación de conflictos de interés, como por ejemplo la prohibición de aceptar regalos y favores de parte de ellos.

**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 o de la junta o de quien haga sus veces que el registro y cierre de las operaciones se realice dando cumplimiento a lo establecido en el presente numeral.

**10. AUDITORIA**

La auditoría interna y la auditoría externa 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, la Junta o quien haga sus veces
* 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 entidad

Los reportes elaborados por los auditores internos y externos deben ser presentados al Consejo de Administración, a la Junta Directiva o a quien haga sus veces. 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, la Junta Directiva o quien haga sus veces 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 riesgo
* 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, a la Junta Directiva o a quien haga sus veces
* 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.

Cordialmente

MARTHA NURY BELTRAN MISAS

Superintendente ( E )