

**FORMATO FUNCIÓN DE GESTIÓN OPERATIVA**

**FT-SUPE-066**



**Introducción**

Este documento recoge los factores clave sobre las características de los procesos, sistemas y personas que debe reunir la Gestión Operativa de una organización solidaria para ser adecuada. Por tanto, estos lineamientos constituyen los criterios de evaluación de la Gestión Operativa para la metodología de SBR.

En general, si el supervisor evalúa como efectivas las Funciones de Supervisión para una actividad significativa, esto reducirá sustancialmente los recursos dedicados a la evaluación de la Gestión Operativa, por el contrario, las deficiencias detectadas en las funciones de supervisión y control en una actividad significativa, darán lugar a un mayor énfasis en la evaluación de la Gestión Operativa. Lo que conlleva al desarrollo completo de la guía de Gestión Operativa.

Dado el primer caso, para el alcance de la supervisión, en la Gestión Operativa se podrá tener en cuenta, para obtener un nivel de comprobación, algunos de los siguientes aspectos:

* Organización y Estructura del Departamento. (Personas)
* Recursos, Personal y Capacitación. (Personas)
* Procedimientos y límites de políticas. (Procesos)
* Monitoreo, Control e Informes. (Procesos)
* Infraestructura de TI para apoyar el negocio. (Sistemas)
* Tercerización. (Sistemas)

Las organizaciones solidarias deberán contar con un responsable, que se encuentre a cargo de la Gestión Operativa y de las responsabilidades derivadas de ella.

En el segundo caso, el supervisor deberá evaluar, en su totalidad, las características descritas en la guía de Gestión Operativa.

Este documento será parte de los papales de trabajo de los supervisores de la Supersolidaria.

|  |  |
| --- | --- |
| **Organización Solidaria Supervisada - OSS:** |  |
| **Código** |  |
| **Tipo de entidad:** |  |
| **Periodo evaluado:** |  |
| **Preparado por: (Nombre y firma)** |  | **Fecha:** |  |
| **Revisado por:****(Nombre y firma)** |  | **Fecha:** |  |

Para el diligenciamiento del presente formato, los supervisores deben guiar su criterio utilizando como referencia el Marco Integral de Supervisión – MIS y la documentación que lo soporta, además de Circulares Externas, Resoluciones, Decretos y Leyes que fundamentan el marco legal que legitima las funciones de supervisión de la Supersolidaria. Igualmente, las normas de autorregulación voluntariamente adoptadas por la Organización Solidaria Supervisada relacionadas con su gobierno corporativo.

Los supervisores deben actualizar esta tabla al momento de diligenciar el formato.

Tabla de contenido

[1 EVALUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN OPERATIVA (EFECTIVIDAD) 5](#_Toc101429472)

[1.1 Efectividad de la Gestión Operativa 6](#_Toc101429473)

[2 CARACTERISTICAS DE LA GESTIÓN OPERATIVA 6](#_Toc101429474)

[2.1 Organización y Estructura 6](#_Toc101429475)

[2.2 Recursos, Dotación de Personal y Capacitación 7](#_Toc101429476)

[2.3 Procedimientos, Políticas y Límites 8](#_Toc101429477)

[2.4 Monitoreo y Control 9](#_Toc101429478)

[2.5 Supervisión de la Alta Gerencia y la Junta Directiva o el Consejo de Administración 10](#_Toc101429479)

[2.6 Idoneidad de las Características de la Gestión Operativa 11](#_Toc101429480)

[3 CONCLUSIONES SOBRE LA GESTIÓN OPERATIVA 11](#_Toc101429481)

[4 RESULTADOS DE SUPERVISIÓN A LA OSS Y FUTURAS REVISIONES 12](#_Toc101429482)

[4.1 Resultados y recomendaciones de supervisión a la Organización Solidaria 12](#_Toc101429483)

[4.2 Hallazgos normativos del supervisor 13](#_Toc101429484)

[4.3 Futuras revisiones 14](#_Toc101429485)

# EVALUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN OPERATIVA (EFECTIVIDAD)

Los siguientes criterios describen las características que deben tenerse en cuenta en la evaluación de la calidad de la Gestión Operativa sobre las actividades y riesgos inherentes relacionados de la organización solidaria.

La aplicación y ponderación de cada característica en la evaluación de la Gestión Operativa dependerá de la naturaleza, tamaño, complejidad y perfil de riesgos de la organización o grupo de organizaciones.

El supervisor debe entregar en este formato, la justificación de su evaluación sobre qué tan adecuadas son las características de la Gestión Operativa. Es importante tener en cuenta, que las características suelen ser un pronóstico de la calificación de la gestión; sin embargo, no se debe asumir que un conjunto apropiado de características trae como resultado una calificación efectiva.

Cuando las características de la Gestión Operativa no son consideradas apropiadas para la organización, el supervisor debe concluir acerca de la naturaleza de las deficiencias y, al momento de generar su calificación, considerar si hay evidencia de un actual o potencial problema operativo al interior de la organización.

Las conclusiones sobre las deficiencias en las características que han contribuido o pueden contribuir a una calificación débil, se deben referenciar en la sección donde la debilidad fue identificada y en caso que afecten el desempeño operativo de la OSS, también se deberá hacer mención de esta debilidad en la sección que encuentra más adelante en este formato. Los resultados de supervisión relacionados con estas deficiencias se deben documentar en la sección de Resultados de supervisión.

En esta sección los supervisores deberán incluir su calificación acerca de la Gestión Operativa, la cual debe ser concordante con la que se encuentra en la matriz de riesgos de la OSS, así mismo deberán enunciar aquellos aspectos significativos que influyeron en la calificación.

Los criterios de evaluación pueden ser consultados en la “Guía de Gestión Operativa”. Así mismo, la escala de calificación definida para las funciones de supervisión es Fuerte, Aceptable, Necesita Mejorar y Débil.

(Este recuadro contiene instrucciones para el diligenciamiento de este punto en particular y debe ser eliminado del formato una vez este sea desarrollado, los ítems acá presentados son una referencia para el trabajo de los supervisores de la Supersolidaria).

## Efectividad de la Gestión Operativa

**dd/mm/año**

Los supervisores deben actualizar esta tabla al momento de diligenciar el formato

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Actividades Significativas** | **Gestión Operativa** |
| AS1 |  |
| AS2 |  |
| AS3 |  |
| etc. |  |
| **Calificación General** |  |

* Xx
* Xx
* Xx

# CARACTERISTICAS DE LA GESTIÓN OPERATIVA

## Organización y Estructura

**dd/mm/año**

*En esta sección el supervisor debe concluir si la organización y la estructura establecidas por la Gerencia, Junta Directiva o Consejo de Administración para la Gestión Operativa es adecuada para las necesidades de la organización, y si los alcances de las responsabilidades delegadas son apropiados para llevar a cabo las labores de esta gestión.*

*El supervisor podrá guiar su trabajo utilizando como referencia el punto “2.1 Organización y Estructura” de la Guía de Gestión Operativa.*

*En caso de presentarse cambios importantes en la Organización y Estructura operativa desde la última revisión, los supervisores deben incluir sus conclusiones sobre qué tan adecuadas son las políticas y prácticas que soportan los procesos de estos cambios.*

*Para la evaluación de este punto los supervisores deberán tener en cuenta, entre otros:*

*a). Que la organización y la estructura operacional puede estar formalmente documentado, definido en descripciones de cargos o comunicado verbalmente dependiendo del tamaño y la complejidad de la organización.*

*b). Los supervisores pueden anexar a este formato la documentación en la cual se evidencian la Organización y Estructura operativa encontrada y todos los documentos que den soporte y evidencias sobre lo encontrado para la Gestión Operativa.*

*c). Los supervisores deben destacar cualquier aspecto de la Organización y Estructura operativa que pueda afectar la independencia o la efectividad de la Gestión Operativa.*

El Supervisor debe analizar y explicar claramente lo evidenciado para cada ítem relacionado en la guía, teniendo en cuenta el grado en el cual se desarrollan cada uno de estos al interior de la organización, anexando toda la documentación encontrada que soporta su evaluación y calificación final:

*2.1.1* Marco de Evaluación del desempeño organizacional

*2.1.2* La capacidad organizacional

2.1.3 El entorno externo

*(Este recuadro contiene instrucciones para el diligenciamiento de este punto en particular y debe ser eliminado del formato una vez este sea desarrollado, los ítems acá presentados son una referencia para el trabajo de los supervisores de la* Supersolidaria*).*

* Xx
* Xx
* Xx

## Recursos, Dotación de Personal y Capacitación

**dd/mm/año**

*En esta sección el supervisor debe concluir sobre qué tan adecuadas son las políticas y prácticas de la Gestión Operativa para determinar los requisitos de habilidades y competencias de los recursos de la gestión, y si estos actualmente cuentan con las habilidades y competencias requeridas para cumplir con sus responsabilidades.*

*El supervisor podrá guiar su trabajo utilizando como referencia el punto “2.2. Recursos, Dotación de Personal y Capacitación” de la Guía de Gestión Operativa.*

*Para la evaluación de este punto los supervisores deberán tener en cuenta, entre otros:*

*a). La independencia de la Gestión Operativa respecto de las funciones de supervisión.*

*b). En caso de presentarse cambios importantes en la estructura organizacional operativa desde la última revisión, los supervisores deben incluir sus conclusiones sobre qué tan adecuada es la nueva estructura, además de las políticas y prácticas que soportan los procesos para la realización de estos cambios.*

*Los supervisores deben anexar a este formato una copia de la estructura organizacional operativa.*

*(Este recuadro contiene instrucciones para el diligenciamiento de este punto en particular y debe ser eliminado del formato una vez este sea desarrollado, los ítems acá presentados son una referencia para el trabajo de los supervisores de la Supersolidaria).*

* Xx
* Xx
* Xx

## Procedimientos, Políticas y Límites

**dd/mm/año**

*En esta sección el supervisor debe concluir sobre qué tan adecuados son los procedimientos, políticas y límites establecidos para la Gestión Operativa, para esto, el supervisor podrá guiar su trabajo utilizando como referencia el punto “2.3 Procedimientos, políticas y límites” de la Guía de Gestión Operativa.*

*El supervisor puede anexar a este formato la documentación que sirva como sustento a su calificación de Procedimientos, políticas y límites de la Gestión Operativa de la Organización Solidaria Supervisada – OSS.*

*(Este recuadro contiene instrucciones para el diligenciamiento de este punto en particular y debe ser eliminado del formato una vez este sea desarrollado, los ítems acá presentados son una referencia para el trabajo de los supervisores de la Supersolidaria*

* Xx
* Xx
* Xx

## Monitoreo y Control

**dd/mm/año**

*En esta sección el supervisor debe concluir sobre qué tan adecuadas son las políticas y prácticas para el monitoreo y control de la Gestión Operativa de la organización:*

*Para esto, el supervisor podrá guiar su trabajo utilizando como referencia el punto “2.4.1. Monitoreo y 2.4.2 Control” de la Guía de Gestión Operativa.*

El supervisor debe analizar y soportar en este formato y de acuerdo a la guía, de forma clara y concisa el resultado en cuanto a cómo la organización o grupo de organizaciones garantiza y evidencia la elaboración y aplicación de los diferentes manuales de funciones, así también procesos y procedimientos internos de su Gestión Operativa.

El supervisor deberá, analizar y soportar de forma escrita en este formato y de acuerdo a la guía, el proceso de control que realiza la organización, verificar que se tengan establecidos los procesos y procedimientos internos en cuanto a los diferentes controles que utiliza para mitigar los riesgos inherentes de la Gestión Operativa de la organización.

Dentro de este punto, el Supervisor deberá evaluar los numerales 2.4.3 Políticas, 2.4.4 Aspectos para tener en cuenta y 2.4.5 Aspectos en el control interno, cuando aplique y de acuerdo a la naturaleza, tamaño, complejidad y perfil de riesgo de la organización o grupo de organizaciones.

*El supervisor puede anexar a este formato la documentación que sirva como sustento a su calificación de monitoreo y control realizados por la Gestión Operativa de la OSS.*

*(Este recuadro contiene instrucciones para el diligenciamiento de este punto en particular y debe ser eliminado de la plantilla una vez esta sea desarrollada, los ítems acá presentados son una referencia para el trabajo de los supervisores de la Supersolidaria).*

Monitoreo

* Xx
* Xx
* Xx

Control

* Xx
* Xx
* Xx

Políticas

* Xx
* Xx
* Xx

Aspectos para tener en cuenta

* Xx
* Xx
* Xx

Aspectos en el control interno

* Xx
* Xx
* Xx

## Supervisión de la Alta Gerencia y la Junta Directiva o el Consejo de Administración

**dd/mm/año**

*En esta sección el supervisor debe concluir acerca de lo adecuado de la supervisión que hace la Gerencia, la Junta Directiva o Consejo de Administración de la OSS sobre la Gestión Operativa. Para esto, el supervisor podrá guiar su trabajo utilizando como referencia el punto “2.5 Supervisión de la Alta Gerencia y la Junta Directiva o Consejo de Administración” de la Guía de Gestión Operativa y las normas de autorregulación correspondientes.*

*Para la evaluación de este punto los supervisores deberán tener en cuenta, entre otros:*

*En una estructura corporativa las labores son delegadas desde la Junta Directiva hacia la Alta Gerencia y de acuerdo con el tamaño y/o complejidad de la organización solidaria, pueden ser delegadas a un área o Departamento específico tal como es la Gestión Operativa.*

*Si bien las labores pueden ser delegadas de esta manera, la responsabilidad permanece en quien las delegó. En consecuencia, es necesario que exista una estructura de reportes debidamente aprobada por la Alta Gerencia y la Junta Directiva o el Consejo de Administración que asegure que sus responsabilidades delegadas por ellos a la Gestión Operativa son cumplidas.*

*El supervisor puede anexar a este formato la documentación en la cual se pueda evidenciar el trabajo de supervisión realizado por Gerencia, la Junta directiva o el Consejo de Administración, a la Gestión Operativa de la organización.*

*(Este recuadro contiene instrucciones para el diligenciamiento de este punto en particular y debe ser eliminado del formato una vez este sea desarrollado, los ítems acá presentados son una referencia para el trabajo de los supervisores de la Supersolidaria).*

* Xx
* Xx
* Xx

## Idoneidad de las Características de la Gestión Operativa

**dd/mm/año**

*En esta sección los supervisores deben enunciar las principales conclusiones que lo llevan a la calificación sobre qué tan adecuadas son las características de la Gestión Operativa conforme a las necesidades de la organización solidaria, teniendo en cuenta la naturaleza, el alcance, la complejidad y el perfil de riesgo de las actividades que desarrolla.*

*Los supervisores podrán utilizar para la calificación de las características la misma escala utilizada en la calificación general de la función de supervisión, la cual es Fuerte, Aceptable, Necesita Mejoras y Débil.*

*(Este recuadro contiene instrucciones para el diligenciamiento de este punto en particular y debe ser eliminado del formato una vez este sea desarrollado, los ítems acá presentados son una referencia para el trabajo de los supervisores de la Supersolidaria).*

|  |  |
| --- | --- |
| **Características** |  |

* Xx
* Xx
* Xx

# CONCLUSIONES SOBRE LA GESTIÓN OPERATIVA

**dd/mm/año**

*En esta sección el supervisor debe dar su evaluación sobre la calidad del trabajo de la Gestión Operativa. El buen trabajo de la Gestión Operativa es demostrado por su efectividad en la generación de excedentes, su reputación, el nivel bajo de quejas o reclamos y sus buenos indicadores de desempeño.*

*Las conclusiones deben exponer el desempeño y trabajo general de la Gestión Operativa en todas las actividades significativas, identificando, en caso de presentarse, si las deficiencias en la gestión son generalizadas o aisladas, y explicando cómo estas afectan la calificación.*

*Los supervisores podrán utilizar para la calificación sobre la calidad del trabajo la misma escala utilizada anteriormente, la cual es Fuerte, Aceptable, Necesita Mejorar y Débil.*

*(Este recuadro contiene instrucciones para el diligenciamiento de este punto en particular y debe ser eliminado del formato una vez este sea desarrollado, los ítems acá presentados son una referencia para el trabajo de los supervisores de la Supersolidaria).*

|  |  |
| --- | --- |
| **Desempeño** |  |

* Xx
* Xx
* xx

# RESULTADOS DE SUPERVISIÓN A LA OSS Y FUTURAS REVISIONES

## Resultados y recomendaciones de supervisión a la Organización Solidaria

**dd/mm/año**

Escriba los resultados de supervisión, requerimientos o recomendaciones basándose en el trabajo de supervisión desarrollado en la OSS. Cada uno de ellos debe:

a) Describir la causa de la recomendación, o requerimiento.

b) Analizar las consecuencias en las Actividades Significativas (en caso que las afecte) de la no adopción de alguna de estas medidas.

Los resultados de supervisión y requerimientos deben establecer lo que la Supersolidaria espera que la OSS realice para abordar el inconveniente encontrado sin ser preceptivas y deben estar enmarcadas dentro del contexto del perfil de riesgo de la organización, las estrategias de supervisión de la Supersolidaria y el impacto en la calificación de riesgo compuesto de la OSS.

La acción esperada por parte de la OSS debe ser acorde con el impacto que el hallazgo pueda ocasionar en el perfil de riesgo de esta. Los resultados de supervisión, requerimientos, recomendaciones que se encuentren en este documento deben ser las mismas que se envían a la OSS mediante informe de visita externo u oficio.

*(Este recuadro contiene instrucciones para el diligenciamiento de este punto en particular y debe ser eliminado del formato una vez este sea desarrollado, los ítems acá presentados son una referencia para el trabajo de los supervisores de la* Supersolidaria*).*

* **Xx**
* **Xx**
* **Xx**

## Hallazgos normativos del supervisor

Relacione los presuntos incumplimientos normativos encontrados como resultado de su análisis y supervisión sobre esta Función de Supervisión en áreas que requieran una presunta sanción, analizando el impacto que el hallazgo pueda ocasionar en el perfil de riesgo de la organización supervisada.

Dicho incumplimiento debe estar plenamente identificado y soportado en los papeles de trabajo del supervisor para llegar a esta conclusión. Es importante para los presuntos incumplimientos normativos, redacte de forma clara y concisa la norma que transgrede.

La construcción del presunto incumplimiento normativo debe contener la siguiente estructura:

 a) Detalle de forma clara y concreta los elementos del hallazgo, aquí debe quedar plasmado el criterio del supervisor, la condición, causa y efecto, el “por qué” del presunto incumplimiento.

 b) Describa de forma clara y específica el hallazgo, el “donde” del presunto incumplimiento normativo.

 c) El supervisor debe contar con la suficiente información soporte de la situación o hallazgo encontrada, situaciones concretas, “no rumores”, frecuencia, periodicidad y continuidad.

 d) Para citar la norma presuntamente incumplida, el supervisor debe identificar claramente la norma que se transgrede así: *(Literal, Numeral, Capitulo, Título, Ley, o Decreto, o Circular, Resolución, o Manual etc…).*

*f)* Analice las posibles consecuencias en las Actividades Significativas (en caso de que las afecte) en la no adopción de alguna de estas medidas.

(Este recuadro contiene instrucciones para el diligenciamiento de este punto en particular y debe ser eliminado del formato una vez este sea desarrollado, los ítems acá presentados son una referencia para el trabajo de los supervisores de la Supersolidaria).

* Xx
* Xx
* Xx

## Futuras revisiones

*Identifique los trabajos futuros a realizar sobre esta Función de Supervisión en áreas que requieran seguimiento o evaluaciones adicionales. Estos trabajos constituirán los lineamientos sobre los cuales se construirán los planes de supervisión venideros o, conforme a la premura del trabajo a realizar, se actualizará el plan de supervisión para la OSS.*

(Este recuadro contiene instrucciones para el diligenciamiento de este punto en particular y debe ser eliminado del formato una vez este sea desarrollado, los ítems acá presentados son una referencia para el trabajo de los supervisores de la Supersolidaria).

* Xx
* Xx
* Xx

*Para evitar la excesiva documentación o la duplicación de esfuerzos, en este formato se puede hacer referencia a: i) de una sección a otra dentro del mismo formato, ii) a otros formatos que hagan parte de los documentos de supervisión de la organización, y iii) a secciones en documentos de trabajo o información adjunta al presente formato. Los supervisores deben anexar al presente formato toda la documentación que soporte la evaluación realizada.*

Nota para las organizaciones solidarias con cartera de créditos: Al final de la revisión y en caso de ser necesario, dados los hallazgos o particularidades de análisis en la organización o grupo de organizaciones, el Supervisor podrá hacer uso de los siguientes formatos (1, 2 o más según aplique), como soporte y complemento de la evaluación de la Gestión Operativa y de las actividades significativas referentes a crédito y **al tema específico que necesite**.

**Anexos.**

1. FT-SUPE-015 Verificación otorgamiento de crédito
2. FT-SUPE-016 Verificación muestras de otorgamiento de créditos
3. FT-SUPE-017 Verificación seguimiento cartera reestructurados y novados
4. FT-SUPE-018 Verificación muestras de seguimiento de créditos
5. FT-SUPE-019 Verificación muestra seguimiento créditos reestructurados
6. FT-SUPE-020 Verificación Cobranza Cartera de Crédito
7. FT-SUPE-021 Verificación muestra Cobranza Administrativa
8. FT-SUPE-022 Verificación muestra Cobranza Jurídica
9. FT-SUPE-031 Verificación castigo de activos