

GUÍA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN Y CONTROL – ALTA GERENCIA

GU-SUPE-008

 Supersolidaria <small>Supervisión de la economía solidaria</small>	GUIA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN Y CONTROL – ALTA GERENCIA	Código: GU-SUPE-008
		Mar-2022
		Revisión: 00

Este documento recoge los factores clave sobre las características y el desempeño que debe reunir una función de la Alta Gerencia para ser adecuada. Por tanto, estos lineamientos constituyen los criterios de evaluación de la función de supervisión de la Alta Gerencia para la metodología de Supervisión Basada en Riesgos en la Supersolidaria.

Esta guía de criterios de evaluación debe ser leída en conjunto con el Marco Integral de Supervisión de la Supersolidaria y debe ser tomada como una pauta para el desarrollo de la metodología, mas no como una lista de chequeo y lo que se incluya en el desarrollo de este documento, debe basarse en el criterio experto del supervisor, siempre teniendo en cuenta la naturaleza, el tamaño, complejidad y perfil de riesgos de la Organización Solidaria.

 Supersolidaria <small>Supervisión de la Economía Solidaria</small>	GUIA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN Y CONTROL – ALTA GERENCIA	Código: GU-SUPE-008
		Mar-2022
		Revisión: 00

Tabla de contenido

1	<i>FUNCIONES DE LA ALTA GERENCIA DE LA OSS</i>	4
2	<i>EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA FUNCIÓN DE LA ALTA GERENCIA</i>	4
2.1	<i>CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DE LA ALTA GERENCIA</i>	5
2.1.1	Mandato	5
2.1.2	Estructura Organizacional	5
2.1.3	Comités	6
2.1.4	Experiencia	6
2.1.5	Metodologías y Prácticas	6
2.1.6	Supervisión del Consejo de Administración o Junta Directiva	7
2.2	<i>DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN DE LA ALTA GERENCIA</i>	7
3	<i>CALIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN DE LA ALTA GERENCIA</i>	9

 Supersolidaria <small>Supervisión de la Economía Solidaria</small>	GUIA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN Y CONTROL – ALTA GERENCIA	Código: GU-SUPE-008
		Mar-2022
		Revisión: 00

1 FUNCIONES DE LA ALTA GERENCIA DE LA OSS

La Alta Gerencia es responsable de implementar las decisiones de la Junta Directiva o del Consejo de Administración y de dirigir las operaciones de la Organizaciones Solidarias Supervisadas, en adelante OSS enmarcada en el mandato que le es delegado por la Junta Directiva o el Consejo de Administración, de conformidad con las leyes, regulaciones aplicables y con las disposiciones estatutarias y reglamentarias.

Sus responsabilidades clave incluyen:

- Preparación para la aprobación del Consejo de Administración o Junta Directiva del plan comercial, la estrategia y las iniciativas estratégicas significativas de la organización solidaria en el corto, mediano y largo plazo.
- Desarrollar para la aprobación del Consejo de Administración o Junta Directiva la metodología para establecer, hacer seguimiento y monitoreo del apetito al riesgo, plan anual de Revisoría Fiscal y auditoría interna, los códigos de ética y conducta, y las políticas y planes importantes relacionados con la gestión del capital y la liquidez.
- Recomendar para aprobación del Consejo de Administración o Junta Directiva el nombramiento, la revisión del desempeño, la compensación y la sucesión de miembros clave de la Alta Dirección, incluidos los jefes de las Funciones de Supervisión.
- Preparar para la aprobación del Consejo de Administración o Junta Directiva los recursos del mandato y los presupuestos para las Funciones de Supervisión.
- Brindar asesoramiento sólido sobre los objetivos, planes, estrategias, estructura y políticas importantes de la OSS.
- Exponer información, opciones, posibles compensaciones y recomendaciones al Consejo o Junta de tal manera que les permita enfocarse en asuntos clave y tomar decisiones informadas de manera oportuna.

Y esta puede estar conformada por:

- Gerentes
- Directores y/o Coordinadores
- Jefes de Departamentos
- Y demás cargos delegados por la Gerencia para el desarrollo y manejo de sus actividades principales.

2 EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA FUNCIÓN DE LA ALTA GERENCIA

Con el fin de evaluar la efectividad de la función de Alta Gerencia, la Supersolidaria analizará la importancia de esta función de supervisión al interior de la OSS, su interacción

 Supersolidaria <small>Supervisión de la Economía Solidaria</small>	GUÍA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN Y CONTROL – ALTA GERENCIA	Código: GU-SUPE-008
		Mar-2022
		Revisión: 00

con la Junta Directiva o el Consejo de Administración y con el Análisis Financiero, la oportunidad, integridad y pertinencia de los informes realizados por esta función y la forma en que estos son empleados en la toma de decisiones en la OSS.

Así mismo, analizará de manera conjunta las características y el desempeño de la función, cuyos elementos generales se presentan a continuación.

2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DE LA ALTA GERENCIA

Los siguientes criterios describen las características que la Supersolidaria utilizará para evaluar la calidad de la supervisión de la Alta Gerencia de las actividades de la Organización y los riesgos relacionados, con la debida consideración a la seguridad y solidez de esta. La aplicación y la ponderación de los criterios individuales dependerán de la naturaleza, el alcance, la complejidad y el perfil de riesgo de la OSS y se evaluarán colectivamente, junto con el desempeño, para calificar su efectividad general.

2.1.1 Mandato

- Determinar el grado en que la Junta o Consejo ha delegado en el gerente la responsabilidad de desarrollar e implementar políticas y prácticas para la gestión efectiva de las operaciones de la OSS. Dentro de estos criterios, se incluye:
 - ✓ Gestión estratégica (por ejemplo, estrategia a largo y corto plazo).
 - ✓ Gestión de riesgos.
 - ✓ Liquidez y gestión de capital.
 - ✓ Revisoría Fiscal y Auditoría Interna.
 - ✓ Código de ética.
 - ✓ Política de compensación para todos los recursos humanos.
- Adecuación de políticas o prácticas para delegar responsabilidades del gerente a otros miembros de la Alta Dirección y revisar periódicamente la idoneidad de la delegación.
- Idoneidad de los mandatos para los puestos de Alta Dirección y el grado en que definen claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas. Hasta qué punto estos mandatos se comunican en toda la organización solidaria.
- Asegurar que tienen la autoridad, independencia y recursos adecuados para llevar a cabo sus mandatos.
- La Alta Gerencia debe supervisar la efectividad de las funciones de supervisión y control.

2.1.2 Estructura Organizacional

- Adecuación de la estructura organizacional.

 Supersolidaria <small>Supervisión de la Economía Solidaria</small>	GUIA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN Y CONTROL – ALTA GERENCIA	Código: GU-SUPE-008
		Mar-2022
		Revisión: 00

- Adecuación de políticas o prácticas para revisar periódicamente la estructura organizacional de la OSS.

2.1.3 Comités

- Medida en que los comités de Alta Dirección se utilizan para supervisar la gestión de actividades significativas y riesgos relacionados.
- Medida en que los mandatos del comité de Alta Dirección están claramente definidos y comunicados en toda la OSS.

2.1.4 Experiencia

- Adecuación de políticas y prácticas para revisar periódicamente el rango de calificaciones, conocimiento, habilidades y experiencia requeridos para cumplir con las responsabilidades de la Alta Dirección.
- Idoneidad del nivel de calificación, conocimientos, habilidades y experiencia disponibles para cumplir con las responsabilidades de la Alta Gerencia.
- Adecuación de políticas y prácticas para la selección, nombramiento y sucesión de la Alta Dirección.
- Grado en el cual programas de desarrollo gerencial están disponibles para la Alta Gerencia.

2.1.5 Metodologías y Prácticas

- Adecuación de políticas y prácticas para establecer objetivos, estrategias y planes de negocios que permitan monitorear el desempeño de la OSS.
- Adecuación de políticas y prácticas para revisar periódicamente la idoneidad y eficacia de la gestión de liquidez y capital de la OSS.
- Grado en que las políticas y prácticas de gestión de riesgos son:
 - ✓ Dirigidas a toda la OSS.
 - ✓ Vinculadas a la gestión estratégica, de capital y liquidez.
 - ✓ Prudentes en el contexto del perfil de riesgo de la OSS y alineado con el Marco de Apetito al Riesgo, en caso de tenerlo, y la política de compensación de la OSS.
 - ✓ Revisadas regularmente para determinar si son apropiados.
 - ✓ Comunicadas a personas apropiadas en toda la OSS.
- Adecuación de los procesos, técnicas y criterios utilizados para identificar, medir, monitorear, controlar e informar sistemáticamente los riesgos significativos, y para garantizar que se cumplan las políticas y prácticas aprobadas de gestión de riesgos.
- Adecuación de políticas y prácticas para garantizar la revisión periódica del entorno de control organizacional y de procedimientos.

 Supersolidaria <small>Superintendencia de la Economía Solidaria</small>	GUIA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN Y CONTROL – ALTA GERENCIA	Código: GU-SUPE-008
		Mar-2022
		Revisión: 00

- Adecuación de políticas y prácticas para garantizar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y directrices aplicables.
- Grado en que las políticas y prácticas de recursos humanos dan prioridad a atraer, desarrollar y retener personal de alto calibre y promover las buenas prácticas dentro de la OSS.
- Grado en que las políticas o programas de compensación, promueven una toma de riesgos prudente y están alineados con los objetivos estratégicos a largo plazo y el perfil de riesgo de la OSS.
- Adecuación de políticas y prácticas para la comunicación y divulgación a las partes interesadas.

2.1.6 Supervisión del Consejo de Administración o Junta Directiva

- Medida en que la Alta Gerencia busca la aprobación del Consejo de Administración o Junta Directiva para:
 - ✓ Definir el plan de negocios, la estrategia y las iniciativas estratégicas significativas a corto y largo plazo de la OSS.
 - ✓ Definir el Marco de Apetito al Riesgo (en caso de tenerlo), Plan anual de Revisoría Fiscal y Auditoría Interna, códigos de ética y conducta, y las políticas y planes importantes relacionados con la gestión del capital y la liquidez.
 - ✓ Realizar el nombramiento, revisión del desempeño, compensación y sucesión de miembros clave de la Alta Dirección.
 - ✓ Establecer el mandato, los recursos y los presupuestos para las funciones de supervisión.
- Medida en que la Alta Dirección busca asesoramiento del Consejo de Administración o Junta Directiva para:
 - ✓ Definir importantes políticas operativas, comerciales, de riesgo y de gestión de crisis y su efectividad.
 - ✓ Revisar el rendimiento empresarial, social y la efectividad de la gestión de riesgos.
- Medida en que existe una divulgación completa, abierta, oportuna y una discusión con el Consejo de Administración o Junta Directiva (o sus comités) sobre todos los temas relevantes.
- Medida en que existen políticas o prácticas efectivas para la escalada de asuntos clave al Consejo de Administración o Junta Directiva.

2.2 DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN DE LA ALTA GERENCIA

 Supersolidaria <small>Supervisión de la Economía Solidaria</small>	GUIA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN Y CONTROL – ALTA GERENCIA	Código: GU-SUPE-008
		Mar-2022
		Revisión: 00

La calidad del desempeño de la Alta Dirección se demuestra por su efectividad en la supervisión de la ejecución de estrategias aprobadas y la gestión efectiva de las operaciones de la OSS, con el debido respeto a la seguridad y solidez de la misma.

La evaluación de la Supersolidaria considerará la capacidad de la Alta Dirección para lograr los objetivos comerciales de la OSS de manera efectiva, al tiempo que mantiene una cultura adecuada de gobierno y control. La Supersolidaria buscará indicadores de desempeño efectivos de la Alta Dirección para guiar su juicio en el curso de sus actividades de supervisión.

Estas actividades pueden incluir:

- Discusiones con directores y gerentes.
- Evaluación de las prácticas de supervisión de la Alta Dirección y cómo se tratan los problemas particulares.
- Evaluación de planes de negocios; revisión de información de gestión e informes de revisoría y auditoría.
- Revisión de las actas del comité de Alta Gerencia, etc.

Los ejemplos de indicadores que podrían usarse para guiar el juicio de supervisión incluyen la medida en que la Alta Gerencia:

- Desarrolla estrategias y planes para el logro de los objetivos comerciales que son apropiados y prudentes, en el contexto del entorno regulatorio, competitivo y económico, y monitorea regularmente la ejecución de los planes aprobados para asegurar que se logren los objetivos o que las estrategias se ajusten adecuadamente para tratar cambios en las condiciones comerciales o económicas.
- Supervisa activamente el cumplimiento de las políticas aprobadas, los controles organizativos y de procedimiento y los requisitos de cumplimiento; asegura que se tomen las medidas apropiadas y oportunas para remediar cualquier deficiencia que pueda surgir, incluidos los problemas que le plantean otras funciones de supervisión y reguladores; y asegura que los sistemas de información gerencial brinden información oportuna y relevante para respaldar sus responsabilidades de supervisión.
- Tiene éxito en atraer, desarrollar y retener personal de alto calibre y en mantener una buena moral.
- Garantiza que los altos directivos o las personas que le reportan directamente, entiendan claramente sus responsabilidades y las hace responsables de la ejecución de las mismas.

 Supersolidaria <small>Supervisión de la Economía Solidaria</small>	GUIA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN Y CONTROL – ALTA GERENCIA	Código: GU-SUPE-008
		Mar-2022
		Revisión: 00

- Establece una perspectiva desde arriba apropiada, que promueve una cultura de riesgo que enfatiza la integridad y la gestión eficaz del riesgo y el desempeño de las obligaciones de manera ética.
- Mantiene al Consejo de Administración o Junta Directiva y a sus comités totalmente informados, de manera oportuna, de las condiciones del mercado, las oportunidades estratégicas y las preocupaciones, el desempeño operativo y los problemas que podrían afectar significativamente el bienestar de la OSS. Esto incluye proporcionar información de calidad y consejos sólidos al Consejo de Administración o Junta Directiva permitiendo así tomar decisiones informadas de manera oportuna.
- Escala cuestiones clave al Consejo de Administración o Junta Directiva de manera oportuna.

3 CALIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN DE LA ALTA GERENCIA

Las siguientes declaraciones describen las categorías de calificación para la evaluación de la supervisión de la Alta Gerencia de las actividades de la OSS y los riesgos relacionados, con la debida consideración a la seguridad y solidez de la misma.

Una calificación general de la Alta Gerencia considera tanto la idoneidad de sus características como la efectividad de su desempeño en la ejecución de su mandato, en el contexto de la naturaleza, el alcance, la complejidad y el perfil de riesgo de la OSS.

A continuación, se presentan las descripciones de la escala de calificaciones:

Fuerte

Las características de la Alta Gerencia cumplen o exceden las expectativas de supervisión de lo que se considera necesario, dada la naturaleza, el alcance, la complejidad y el perfil de riesgo de la OSS. Las características y el desempeño de la Alta Gerencia son superiores a las expectativas de supervisión.

Aceptable

Las características de la Alta Gerencia cumplen con lo que se considera necesario, dada la naturaleza, el alcance, la complejidad y el perfil de riesgo de la OSS. El desempeño de la Alta Gerencia ha sido efectivo. Las características y el desempeño de la Alta Gerencia cumplen con las expectativas de supervisión.

Necesita mejorar

Las características de la Alta Gerencia cumplen parcialmente con lo que se considera necesario, de acuerdo a la naturaleza, el alcance, la complejidad y el perfil de riesgo de la OSS, dado que hay algunas áreas importantes que requieren mejoras y pueden afectar la efectividad en el futuro o en condiciones adversas.

 Supersolidaria <small>Supervisión de la economía solidaria</small>	GUIA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN Y CONTROL – ALTA GERENCIA	Código: GU-SUPE-008
		Mar-2022
		Revisión: 00

El desempeño de la Alta Gerencia en general ha sido efectivo, pero hay algunas áreas específicas e importantes donde la efectividad necesita ser mejorada. Las áreas que necesitan mejoras no son lo suficientemente graves como para causar preocupaciones prudenciales si se abordan de manera oportuna. Las características y / o el desempeño de la Alta Gerencia no satisfacen constantemente las expectativas de supervisión.

Débil

Las características de la Alta Gerencia no son, de manera material, lo que se considera necesario, dada la naturaleza, el alcance, la complejidad y el perfil de riesgo de la OSS y pueden afectar la efectividad en el futuro o en condiciones adversas. El desempeño de la Alta Gerencia ha demostrado casos serios donde la efectividad necesita ser mejorada a través de la acción inmediata. Las características y / o el desempeño de la Alta Gerencia a menudo no cumplen con las expectativas de supervisión.

4. HISTORIAL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	RAZÓN DE LA ACTUALIZACIÓN
00	Marzo 2022	Primera versión del documento