

GUÍA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE GESTIÓN OPERATIVA

GU-SUPE-011

 Supersolidaria <small>Supervisión de la Economía Solidaria</small>	GUIA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN OPERATIVA	Código: GU-SUPE-011
		Abr-2022
		Revisión: 00

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 presente guía.

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 presente guía.

 Supersolidaria <small>Supervisión de la Economía Solidaria</small>	GUIA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN OPERATIVA	Código: GU-SUPE-011
		Abr-2022
		Revisión: 00

Tabla de contenido

1	<i>FUNCIONES DE LA GESTIÓN OPERATIVA</i>	4
2	<i>CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN OPERATIVA</i>	5
2.1	Organización y Estructura	5
2.2	Recursos, Dotación de Personal y Capacitación	7
2.3	Procedimientos, políticas y límites	8
2.4	Monitoreo y Control	9
2.4.1	Monitoreo.....	9
2.4.2	Control.....	9
2.4.3	Políticas.....	10
2.4.4	Aspectos para tener en cuenta.....	11
2.4.5	Aspectos en el Control Interno.....	12
2.5	Supervisión de la Alta Gerencia y de la Junta Directiva o Consejo de Administración	13
3	<i>CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA</i>	13
4.	<i>HISTORIAL DE CAMBIOS</i>	15

 Supersolidaria <small>Superintendencia de la Economía Solidaria</small>	GUIA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN OPERATIVA	Código: GU-SUPE-011
		Abr-2022
		Revisión: 00

1 FUNCIONES DE LA GESTIÓN OPERATIVA

La Gestión Operativa es responsable de planificar, dirigir y controlar las operaciones diarias de cada una de las actividades de una Organización Solidaria. Debe detectar y prevenir errores materiales o irregularidades de manera oportuna, también es conocida como la primera línea de defensa, y es la responsable del primer nivel de controles que mitigan los riesgos en una organización.

La Gestión Operativa abarca no solamente la estructura de la organización, sino también el sistema de roles y funciones, lo cual tienen una notable influencia en cuestiones como la elección de personal directivo medio y otros mandos intermedios. Asimismo, la Gestión Operativa influye en los procesos de capacitación del personal, las relaciones entre los circuitos organizativos y la tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso.

La Gestión Operativa dentro de una organización se desarrolla a través de:

- Procesos: Comience con la determinación del proceso.
- Sistemas: Determine qué sistemas se requieren.
- Personas: Alinee la capacidad de las personas y la capacidad para gestionar los procesos y sistemas.

Las principales responsabilidades de la Gestión Operativa deben asegurar:

- Que las políticas y los procedimientos están diseñados, sobre la base de los requisitos de control de la organización y su apetito de riesgo.
- Que los sistemas de control y los sistemas de riesgo siguen siendo adecuados.
- Que los sistemas se implementan, se supervisen y que sean efectivos.
- Que los informes sean adecuados y oportunos sobre el cumplimiento, el incumplimiento y los resultados de la organización.
- Que los recursos sean adecuados para gestionar y mitigar eficazmente los riesgos inherentes a una actividad.

Motivaciones de la Gestión Operativa en las Organizaciones:

- Las cooperativas están en la búsqueda de satisfacer las expectativas/beneficios de sus asociados. Sin embargo, para ello, deben tener el éxito suficiente de sus actividades, y así poder convertir los excedentes en términos de beneficios.
- Las prioridades para la alta gerencia son:
 - Satisfacer las expectativas de los asociados.
 - Una prioridad mucho menor es desarrollar y mantener buenos controles y prácticas de gestión de riesgos.

 Supersolidaria <small>Superintendencia de la Economía Solidaria</small>	GUIA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN OPERATIVA	Código: GU-SUPE-011
		Abr-2022
		Revisión: 00

- La administración debe recordar que están ahí para servir a los asociados y por lo tanto debe haber un equilibrio y crecimiento con controles y gestión de riesgos.

2 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN OPERATIVA

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.

2.1 Organización y Estructura

En un primer punto, se trazan las actividades necesarias para definir y organizar el recurso humano, agrupándolo por áreas estratégicas, misionales y de apoyo con el fin de alcanzar los objetivos planeados. Para esto, el supervisor debe verificar como trabaja la alta gerencia de la Organización y su estructura, verificar en el Plan Estratégico, si está acorde con el organigrama, el número de colaboradores requeridos, si es suficiente para los puestos necesarios, manual de funciones de acuerdo a la Gestión Operativa, como son los perfiles, cargos y funciones inherentes a los mismos, y el enfoque de la gestión, que implementa la organización. Observar las estimaciones de acuerdo con los procesos en la organización, a los riesgos y a las necesidades **operativas** de la estructura organizacional. Están identificados y documentados la totalidad de los procesos (Estratégicos, misionales y de apoyo & control).

El supervisor debe tener una visión general de los objetivos de la organización, planes, objeto social, y demás, las personas que componen la estructura organizacional son la clave del proceso de la Gestión Operativa. Este proceso metodológico permite obtener información acerca del desempeño de la organización y los factores internos y externos que lo afectan.

El proceso de evaluación organizacional y su estructura se puede realizar siguiendo los tres ítems que se citan a continuación; idealmente, debería ser llevado a cabo por la organización en forma de autoevaluación y contar con un seguimiento constante al mismo.

El Supervisor debe analizar y explicar claramente lo evidenciado para cada ítem, 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

 Supersolidaria <small>Superintendencia de la Economía Solidaria</small>	GUIA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN OPERATIVA	Código: GU-SUPE-011
		Abr-2022
		Revisión: 00

La motivación organizacional se refiere a la aptitud de la organización para movilizar su capital humano para lograr su Gestión Operativa. La motivación se consolida en la visión y misión de la organización, en su cultura, valores y sistemas de incentivos, los cuales se ven marcados por la historia de la organización. El objetivo primordial del desempeño organizacional es mirar la descripción de las actividades de la organización, la distribución de las responsabilidades en cada uno de los cargos y si se ajustan a la parte operativa de la misma.

2.1.2 La capacidad organizacional se refiere a la dotación en recursos de la organización (es decir su capital humano, físico y financiero) y a los sistemas y procesos utilizados para la gestión de ese capital (p.ej. liderazgo estratégico, gestión de la programación y de los procesos operativos). Para mantener la capacidad organizacional de una organización funcionando, el supervisor debe verificar si es autónoma y si la misma se puede acostumar a los continuos cambios que puedan presentarse. En muchas ocasiones los costos de la organización de la empresa finalmente se ven compensados en el balance cuando los tiempos se disminuyen, los procesos se simplifican, la organización tiene una capacidad de reacción a todo nivel más rápida, la información es más ágil y llega más rápido al que la debe emplear, etc.

2.1.3 El entorno externo se refiere a los factores externos que facilitan o perjudican el desempeño de la Gestión Operativa de la organización. Esto incluye el ordenamiento político del país, su situación económica, las normas socioculturales, demográficas, tecnológicas, ambientales, etc., así como la calidad de las relaciones que una organización ha entablado con otras organizaciones y partes interesadas.

2.1.4 Infraestructura Tecnológica: La organización solidaria cuenta con los recursos tecnológicos (propios o tercerizados) para garantizar la ejecución de sus actividades y/o procesos.

- Procedimientos para la selección de sus proveedores de tecnología, software debidamente licenciado.
- El software está compuesto por módulos integrados y debidamente parametrizados (Ajustable a cambios en las normas legales).
- Se cuenta con medidas de seguridad tecnológicas y definición de roles y perfiles para cada cargo (administrador del sistema, permisos, claves, logs o auditoria al propio sistema).
- Se cuenta con medidas de seguridad tecnológicas y definición de roles y perfiles para cada cargo (administrador del sistema, permisos, claves, logs o auditoria al propio sistema).
- La organización solidaria cuenta con arquitectura tecnológica que garantice la disponibilidad, seguridad y confiabilidad permanente de la información.

 Supersolidaria <small>Supervisión de la Economía Solidaria</small>	GUIA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN OPERATIVA	Código: GU-SUPE-011
		Abr-2022
		Revisión: 00

- Cuenta la organización solidaria con políticas y herramientas tecnológicas que garanticen la interacción con sus asociados y viceversa. (Página web-correo electrónico-publicidad, etc.).
- La organización solidaria cuenta con herramientas tecnológicas para apoyar la seguridad de sus procesos, instalaciones y la integridad de las personas que asisten a sus instalaciones.

Organización y Estructura Operativa:

El supervisor después de analizar los puntos anteriormente descritos, debe adicionalmente proceder a concluir el grado en que la Gestión Operativa concluye y define:

- La suficiencia de la estructura organizacional.
- La suficiencia de la infraestructura tecnológica.
- El acceso y la organización de la Gestión Operativa dentro de la organización solidaria.
- El grado de acceso directo por parte de la Gestión Operativa al Gerente y Junta o Consejo.

Se pueden presentar variaciones en la estructura organizacional de la Gestión Operativa de la OSS, debido a la naturaleza, el tamaño, la complejidad y el perfil de riesgo de la organización.

2.2 Recursos, Dotación de Personal y Capacitación

La información solicitada por el supervisor a la organización en estas características sobre recursos, dotación y capacitación, tiene que ser amplia, donde se especifique entre otros, los procesos, su utilización, documentación aprobada, de las políticas y prácticas relacionadas a continuación:

- Adecuación de políticas y prácticas para la obtención y distribución de recursos y presupuestos para la Gestión Operativa de la organización Solidaria.
- Grado en que las políticas y prácticas de recursos humanos generan recursos para la obtención de dotación, buen uso y disfrute de la misma por el personal para promover un buen desempeño y pertenencia dentro de la organización Solidaria.
- Grado en que las políticas y prácticas de recursos humanos dan prioridad a atraer, desarrollar y retener personal de alto calibre y promover la buena moral dentro de la organización solidaria.
- Adecuación de políticas y prácticas para la selección, nombramiento y sucesión del personal operativo y comercial de la organización.
- Adecuación de políticas o prácticas para revisar regularmente el conocimiento, habilidades y experiencia requeridos para cumplir con las responsabilidades operacionales del personal dentro de las organizaciones Solidarias.

 Supersolidaria <small>Supervisión de la economía solidaria</small>	GUIA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN OPERATIVA	Código: GU-SUPE-011
		Abr-2022
		Revisión: 00

- Adecuación de políticas o prácticas para establecer objetivos, estrategias y planes de capacitaciones para monitorear el desempeño del personal en su Gestión Operativa dentro de la organización solidaria.
- Adecuación de políticas y prácticas para la promoción, elaboración y ejecución de un cronograma de capacitación óptimo para el personal operacional de la organización solidaria, capacitación interna y fortalecimiento de conocimientos y crecimiento profesional con capacitación externa.

2.3 Procedimientos, políticas y límites

Para esta característica de procedimientos, políticas y límites, el Supervisor debe analizar y explicar claramente lo evidenciado para cada ítem listado, 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:

- La organización cuenta, bajo criterios técnicos, con elementos definidos para el establecimiento de los límites, prácticas y políticas dadas las actividades de la organización y los riesgos relacionados, son efectivos, como los utilizan, quien o quienes están involucrados en dichos establecimientos, cual es el proceso que siguen para esto.
- La organización revisa y actualiza periódicamente los límites, las políticas y los procesos para la gestión de riesgos, dadas las actividades de la organización y sus riesgos relacionados, teniendo en cuenta los cambios que se presenten en el sector y el grado de apetito de riesgo de la organización, quien o quienes están involucrados en dichas actualizaciones, cual es el proceso que siguen para esto.
- Cuenta la organización con límites, políticas y prácticas operativas alineadas con la estrategia y adicionalmente para las organizaciones de ahorro y crédito y los fondos de empleados, con las políticas y prácticas de la gestión de capital y liquidez alineadas. En este ítem, el supervisor debe contar con todas las políticas, alinearlas, analizarlas y plasmar claramente el resultado de la evaluación, anexando todas las políticas encontradas y la documentación aprobada y vigente de la organización o grupo de organizaciones.
- Son, los límites, prácticas y políticas operativas de la organización documentados, comunicados y están integrados con las actividades del desarrollo cotidiano de la operación.
- Cuenta con los límites a los que hace referencia la Supersolidaria en su Circular básica contable y financiera en cuanto a: límites individuales de crédito y la concentración de operaciones, límites a las inversiones, límite individual a los aportes sociales y límite individual a las captaciones y otros a los que haga referencia dicha Circular y la normatividad del sector en general, como son comunicados a la organización, son efectivos, como los utilizan, quien o quienes

 Supersolidaria <small>Supervisión de la Economía Solidaria</small>	GUIA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN OPERATIVA	Código: GU-SUPE-011
		Abr-2022
		Revisión: 00

están involucrados en la definición y ajustes de estos y cuál es el proceso que siguen para su cumplimiento.

La documentación soporte con la que cuenta el supervisor para el desarrollo y análisis de este punto pueden ser: manuales, reglamentos internos, actas de aprobación, procedimientos aprobados, formatos utilizados por las organizaciones, entre otros.

2.4 Monitoreo y Control

Las organizaciones solidarias deben contar con aspectos mínimos frente al monitoreo y control de su Gestión Operativa, los cuales pueden clasificarse así:

2.4.1 Monitoreo

El supervisor debe analizar y soportar en esta 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.

En este análisis, es importante tener en cuenta el sector en el cual desarrolla su actividad principal, los riesgos asociados, el tipo de asociados, así como sus características y la metodología que utiliza la organización para realizar la actualización periódica de los posibles cambios en el perfil de riesgo. Este proceso de análisis del monitoreo debe estar previamente documentado por la organización y está a cargo o debe contar con la supervisión de la Alta Gerencia, cual es la periodicidad de este, que resultados afloja, quienes se involucran en el proceso, cuáles han sido los resultados más importantes de estos monitoreos.

- La organización solidaria debe contar con indicadores cualitativos (criterio de experto) o cuantitativos que permita hacer seguimiento a los posibles eventos de riesgo derivados de fallas en el recurso humano, en su infraestructura tecnológica, infraestructura física o de eventos externos, fuera del control de la organización.
- La organización solidaria debe realizar un monitoreo periódico de su perfil de riesgo operativo.
- La organización solidaria monitoreara la efectividad de los controles de los diferentes procesos estratégicos, misionales y de apoyo de acuerdo a una metodología establecida, donde está establecida la metodología, quien la elaboró, quien la aprobó, cuáles son los puntos más importantes de la misma.

2.4.2 Control

El supervisor deberá, analizar y soportar de forma escrita en esta guía el proceso de control que realiza la organización, verificar que se tengan establecidos los procesos y

 Supersolidaria <small>Supervisión de la Economía Solidaria</small>	GUIA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN OPERATIVA	Código: GU-SUPE-011
		Abr-2022
		Revisión: 00

procedimientos internos en cuanto a los diferentes controles que utiliza para mitigar los riesgos inherentes de la Gestión Operativa de la organización.

En este análisis la organización debe garantizar que realiza un seguimiento periódico, así también, que realiza un control acerca todos aquellos cambios que se pudieron presentar en el transcurso de la operación.

Estos controles deben estar documentados y aprobados por la Alta Gerencia o quien haga sus veces. La organización debe garantizar que los perfiles de los funcionarios a cargo de cada control cumplan con sus actividades.

- ☐ La organización solidaria debe contar con un procedimiento y/o metodología para el diseño de controles que gestionen los riesgos operativos.
- ☐ Garantizar la aplicación de los controles y la efectividad para prevenir, mitigar, asumir o trasladar los riesgos operativos identificados.
- ☐ Determinar controles de tipo preventivo (probabilidad), defectivo (probabilidad), proyectivo (impacto), correctivo (impacto).
- ☐ Garantizar la efectividad de cada control.
- ☐ La organización debe establecer políticas de aceptación de riesgos residuales, así como también un proceso de continuidad del negocio que incluya los elementos y requisitos que garanticen su efectividad.
- ☐ La organización solidaria debe evidenciar el cumplimiento y aplicación de políticas de seguridad de la información, así también, la identificación de los riesgos de seguridad de la información, como la implementación y probación de un plan de gestión de riesgos de seguridad de la información.

La organización solidaria debe garantizar que cuenta con una metodología para la medición del riesgo residual para cada uno de los riesgos operacionales identificados.

2.4.3 Políticas

El supervisor debe analizar y dejar soportado de forma escrita y clara su percepción en cuanto a cómo la organización y su Alta Gerencia garantiza el establecimiento, aprobación, aplicación de las políticas y procedimientos internos en cuanto a los diferentes riesgos operativos que pueda presentar al interior de la organización, en estas políticas es importante el conocimiento del negocio, la identificación y los controles que se ejercen en cuanto al perfil de riesgo, la zona geográfica donde presta sus actividades.

Como resultado de esta análisis se debe dejar evidencia escrita y clara en cuanto a la seguridad y garantía de la elaboración por parte de la organización de actas y de más documentación donde se evidencie el proceso de análisis y aprobación de dichas decisiones en cuanto a los niveles de riesgo residual aprobado para cada riesgo identificado, así mismo el supervisor debe analizar la ejecución del plan de continuidad de negocio, sus resultados,

 Supersolidaria <small>Supervisión de la Economía Solidaria</small>	GUIA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN OPERATIVA	Código: GU-SUPE-011
		Abr-2022
		Revisión: 00

quienes son los encargados de llevarlo a cabo el mismo, quienes intervienen en dichos procesos, los resultados de las socializaciones al Consejo de Administración o Junta Directiva.

El supervisor debe evaluar, de qué manera la organización garantiza la seguridad de la información, así como metodologías aplicadas, las diferentes aprobaciones de procesos y procedimientos internos de la organización, como también, la protección de la información y la identificación y funciones de las personas que estarán a cargo de del área de sistemas de información.

Adicionalmente, el supervisor debe verificar y evaluar si:

- La organización solidaria establecer y aprueba políticas para la administración del riesgo operativo.
- El Consejo de Administración o Junta Directiva define el nivel máximo de riesgo residual aceptable para cada riesgo identificado.
- El Consejo de Administración o Junta Directiva establece un plan de continuidad del negocio.
- El Consejo de Administración o Junta Directiva establece un proceso para garantizar la seguridad de la información.

2.4.4 Aspectos para tener en cuenta

Para estas organizaciones, es importante destacar que el activo más importante corresponde a la cartera de créditos, dado que, estas organizaciones al desempeñar la actividad financiera se esperan tener como resultado de sus operaciones un monitoreo y control lo suficientemente robusto, que garantice la seguridad, de los ahorros y capital de los asociados.

Para las organizaciones no financieras, el supervisor debe identificar principalmente cuales son las Actividades Significativas que le generan mayor riesgo de materialización de un riesgo operativo a la organización, dentro de los aspectos más importantes de estas organizaciones solidarias se encuentra el Beneficio Social, dado que se debe garantizar el sentido de las organizaciones solidarias del sector y los beneficios que se tiene al pertenecer a estas organizaciones.

La organización solidaria definirá para cada riesgo operativo su escala y metodología para la medición del riesgo inherente para cada uno de los riesgos operacionales identificados en términos de probabilidad e impacto.

Como mínimo, se espera que el supervisor en su análisis sea capaz de encontrar como mecanismos de monitoreo y control lo siguiente:

 Supersolidaria <small>Superintendencia de la Economía Solidaria</small>	GUIA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN OPERATIVA	Código: GU-SUPE-011
		Abr-2022
		Revisión: 00

- ☐ Manuales, reglamentos políticos y procedimientos aprobados por el Consejo de Administración, respecto a cada una de las operaciones, productos, servicios y su documentación.
- ☐ Validación de la información aportada por los asociados para el proceso de otorgación de créditos, el resultado del monitoreo y control que efectúa a cada asociado para mitigar el riesgo de cambio de condiciones financieras u otros aspectos y afecten la normalización de la cartera de créditos. (Aplica para organizaciones financieras y fondos de empleados).
- ☐ El resultado de la determinación de la Estructura Organizacional, monitoreo y control de la delimitación de responsabilidades, manuales de funciones, controles y revisión en cuanto al desempeño laboral de los funcionarios de la organización.

Maneja un adecuado monitoreo y control en cuanto a la seguridad de la información, procesos y procedimientos en cuanto al soporte técnico de la organización solidaria, quien, a su vez, asegura el adecuado uso y legalidad de las licencias y software con el fin de evitar sanciones.

2.4.5 Aspectos en el Control Interno

Se espera que el supervisor analice y soporte de formas escrita y clara los resultados de la evaluación que realiza la organización en cuanto a: la identificación de personas que realizan las tareas de control, también debe asegurar los tiempos y las funciones que se deben desarrollar y el resultado del mismo en cuanto a los manejos de efectivo, de inventarios, la seguridad en las cajas fuertes, el manejo de alarmas, es importante identificar que los procesos se encuentren documentados y de qué manera la OSS asegura un debido control y seguimiento.

Con respecto a la Gestión Operativa que como mínimo las organizaciones solidarias deben tener en cuanto al control interno se espera:

- ☐ Monitoreo y control en cuanto a la implementación, funcionamiento de las medidas de seguridad como lo son (cajas fuertes, alarmas, manejo y transporte de efectivo, vigilancia entre otros).
- ☐ Arqueos de en cuanto a los productos o documentos expedidos por la organización, validaciones que tienen como fin mitigar el riesgo de fraude por duplicidad o falsificaciones.
- ☐ Para las organizaciones que llevan inventarios, resultado de la validación de la existencia y cumplimiento de políticas de manejo de inventarios.
- ☐ Políticas y procedimientos y cumplimiento de los mismos en cuanto al manejo de tesorería, pagos e inversiones.
Revisar soporte de estudios técnicos para la apertura, traslados de oficinas.

 Supersolidaria <small>Supervisión de la Economía Solidaria</small>	GUIA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN OPERATIVA	Código: GU-SUPE-011
		Abr-2022
		Revisión: 00

2.5 Supervisión de la Alta Gerencia y de la Junta Directiva o Consejo de Administración

- Integra sus políticas, prácticas y límites a las actividades cotidianas, a la estrategia de la organización y a las políticas de gestión de capital y liquidez (en las organizaciones que aplique).
- Realiza reportes regulares y exhaustivos para la Junta Directiva o Consejo de Administración (o sus comités) y la Alta Gerencia, sobre la efectividad de los procesos en la organización y asegura que los problemas operativos identificados sean escalados a dichas instancias de forma oportuna, se debe soportar con actas, reglamentos, etc.
- Existe un diálogo y un entendimiento entre la Gestión Operativa y la alta gerencia de la Organización, situación que debe ser documentada y soportada con actas, reglamentos, etc.

3 CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA

La calificación de la Gestión Operativa podrá ser: (I) Fuerte, (II) Aceptable, (III) Necesita mejorar o (IV) Débil. La asignación de una calificación a la Gestión Operativa, tendrá en cuenta las características y el desarrollo en el ejercicio de sus responsabilidades respecto de la administración de los riesgos inherentes de la organización, desde la primera línea de defensa, asegurando que estos tengan los controles necesarios conforme a la naturaleza, tamaño, complejidad y perfil de riesgo de la misma.

A continuación, se describen los atributos en cuanto a características, que pueden orientar al supervisor a clasificar la Gestión Operativa en uno de los niveles de calificación:

Fuerte

- La estructura organizacional de la Gestión Operativa, los recursos, el personal y su capacitación exceden lo esperado por el supervisor y están acorde con la naturaleza, tamaño, complejidad y perfil de riesgo de la organización solidaria.
- Los procedimientos y límites de políticas están claramente establecidos, son acordes con el apetito de riesgos y son de conocimiento de toda la organización.
- El monitoreo y control establecidos en la Gestión Operativa son superiores a las prácticas generalmente aceptadas.

Aceptable

- La estructura organizacional de la Gestión Operativa, los recursos, el personal y su capacitación son aceptables para el supervisor y están acorde con la naturaleza, tamaño, complejidad y perfil de riesgo de la organización solidaria.
- Los procedimientos y límites de políticas están establecidos, acordes con el apetito de riesgos y son de conocimiento de toda la organización.

 Supersolidaria <small>Superintendencia de la Economía Solidaria</small>	GUIA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN OPERATIVA	Código: GU-SUPE-011
		Abr-2022
		Revisión: 00

- El monitoreo y control establecidos en la Gestión Operativa son aceptables a las prácticas generalmente aceptadas.

Necesita Mejorar

- La estructura organizacional de la Gestión Operativa, los recursos, el personal y su capacitación no son lo esperado por el supervisor o no están acorde con la naturaleza, tamaño, complejidad y perfil de riesgo de la organización solidaria.
- Los procedimientos y límites de políticas no están claramente establecidos, difieren del apetito de riesgos establecido y no se comunican a toda la organización.
- El monitoreo y control establecidos en la Gestión Operativa son inferiores a las prácticas generalmente aceptadas.

Débil

- La estructura organizacional de la Gestión Operativa, los recursos, el personal y su capacitación no cumplen con lo esperado por el supervisor y no están acorde con la naturaleza, tamaño, complejidad y perfil de riesgo de la organización solidaria.
- Los procedimientos y límites de políticas no están establecidos y difieren sustancialmente del apetito de riesgos.
- El monitoreo y control establecidos en la Gestión Operativa son insuficientes a las prácticas generalmente aceptadas.

Nota 1, 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

Nota 2, para las organizaciones solidarias que captan ahorro de sus asociados: Al final de la revisión y en caso de ser necesario, dados los hallazgos o particularidades del análisis en la organización o grupo de organizaciones, el Supervisor podrá hacer uso del formato "FT-SUPE-023" Verificación riesgo de captación, como soporte y complemento de la evaluación

 Supersolidaria <small>Supervisión de la economía solidaria</small>	GUIA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN OPERATIVA	Código: GU-SUPE-011
		Abr-2022
		Revisión: 00

de la Gestión Operativa y de la evaluación a los temas de liquidez, capital, y otros que sean referentes al fondeo y otros temas puntuales que se puedan ver afectados por la captación.

Nota 3, Si dentro de la evaluación de las funciones de supervisión (Alta Gerencia, Consejo/Junta de Administración, Riesgos, Auditoría Interna o Revisoría Fiscal, Análisis financiero o Cumplimiento), ya sea durante la revisión de las características o en las reuniones con el personal de las organizaciones evaluando el desempeño, se evidencia alguna inconsistencia o alerta puntual, o desde otra evaluación extra situ (como autorización previa para presentación de cierre a Asamblea, cierre de ejercicio u otro trámite especial), se evidencia inconsistencias en los sistemas de información o plataforma tecnológica de la organización, el Supervisor podrá guiar y complementar su evidencia con el diligenciamiento del formato FT-SUPE030- Verificación riesgo de Tecnología, de acuerdo a la parte que aplique, recogiendo siempre, los soportes necesarios para completar lo expuesto por supervisor en los formatos de la función de Análisis Financiero utilizados.

4. HISTORIAL DE CAMBIOS

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