EMPRESAS

sura

GOBIERNO DE RIESGOS

GUÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

El presente documento es una guía elaborada por la Gerencia de Soluciones empresariales y la Vicepresidencia de Riesgos de Suramericana S.A, la cual se entrega como herramienta de apoyo en la implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos, en tanto que la Compañía no asume compromiso alguno por la falta o mala implementación de las recomendaciones entregadas y tampoco se obliga a supervisar el cumplimiento de las mismas, ni garantiza la extinción de los riesgos con la ejecución de estas medidas. El informe entregado no tiene como finalidad sustituir un análisis detallado y minucioso de los riesgos que afectan la empresa, tampoco busca reemplazar el sistema de control interno o de Administración de Riesgos que haya sido diseñado; su finalidad es de carácter informativo, a nivel complementario al plan de Gestión de Riesgos y de su plan estratégico.

GOBIERNO DE RIESGOS

El Gobierno de Riesgos es el conjunto de estrategias, normas, estructuras y procesos que debe tener definidas la organización para identificar riesgos y oportunidades, monitorear tendencias, cuantificar la exposición al riesgo y definir la cantidad de riesgos que está dispuesta a asumir la organización (apetito al riesgo) así como los límites y niveles de atribución de los cargos estratégicos.

A continuación, se explicarán cada uno de los aspectos que conforman el Gobierno de Riesgos:

1° POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS

La política debe soportar el marco de la Gestión de Riesgos y ser comunicada internamente a través de la organización y a los grupos de interés externos.

Esta declara los criterios y define el marco de actuación en gestión de riesgos, de acuerdo con la legislación, las prácticas más comunes y las tendencias mundiales, con el fin de orientar de manera uniforme la gestión integral de los riesgos que hace la Organización para el logro de sus objetivos.

Debe existir una política general de gestión de Riesgos, y unas políticas particulares asociadas a los riesgos gestionados más relevantes y a los sistemas de gestión que tenga la compañía. Para la creación de políticas en relación con el sistema de Gestión de Riesgos se puede tener en cuenta lo siguiente:

- La Gestión de Riesgos es un proceso continuo y en constante desarrollo.
- En la visualización del riesgo, es necesario analizar las tendencias globales que impactan estratégicamente a la compañía.
- La Gestión de Riesgos involucra la identificación de oportunidades asociadas a estos, y la comprensión del negocio.
- Comunicar la responsabilidad de todos los empleados en la Gestión de Riesgos.
- La Gestión de Riesgos busca cubrir a toda la organización a través de la estrategia, los procesos y proyectos.

¿Qué debe contener una política?

- Alcance o ámbito de aplicación del Sistema de gestión de Riesgos.
- Objetivo. Declara lo que se pretende lograr con la declaración de la política.
- Una declaración del compromiso de la alta gerencia con la Gestión de Riesgos.
- Definir el marco de actuación para la Gestión de Riesgos. Normas, procedimientos y demás directrices asociadas a la gestión de riesgos.
- Define la disponibilidad de recursos

para la gestión de los riesgos y las oportunidades.
- Establecer la forma en que se tratarán los intereses que entran en conflicto.
- La obligación de rendir cuentas y las responsabilidades en materia de gestión de riesgos.

Por buenas prácticas, como lo establece Código País en sus medidas N°21 y N°22, las compañías deben tener una política de administración de Conflictos de Interés. Los mecanismos e instancias para resolver los conflictos de interés los diseña cada compañía, lo importante es tener una política diseñada para tal fin. Los conflictos de interés pueden presentarse entre personas (Los miembros de junta directiva, los empleados, los vicepresidentes etc.) o entre las compañías de un grupo empresarial (operaciones con partes relacionadas/vinculadas).

El conflicto de interés consiste en una situación en la cual algún miembro de junta directiva, accionista, algún directivo de alto rango o cualquier empleado, desempeñando su actividad, se ve enfrentado a tomar diferentes alternativas en su forma de actuar en relación con sus actividades particulares, que pueden ser incompatibles con los de la Compañía. Adicionalmente, entre compañías de un mismo grupo, se pueden presentar operaciones en las cuales debe quedar muy claro en políticas, cuál sería el modo de actuación para garantizar la transparencia de dichas operaciones. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2014)

2° PRINCIPIOS

Para que la Gestión de Riesgos sea eficaz, la organización deberá definir unos principios o parámetros no negociables que determinan el marco de actuación de la compañía, como referencia a continuación se presentan algunos principios basados en los definidos en la ISO 31000:

- La Gestión de Riesgos aporta a la competitividad y sostenibilidad de la compañía. Contribuye al logro de los objetivos estratégicos, a disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones y a la optimización de oportunidades.
- La Gestión de Riesgos debe estar inmersa en todos los procesos de la organización. Debe estar integrada con las actividades y los procesos de la organización, la planeación estratégica y la gestión de proyectos.
- La Gestión de Riesgos es parte de la toma de decisiones. Genera visibilidad para la toma de decisiones y permite manejar efectivamente eventos y tendencias que generan incertidumbre.
- La Gestión de Riesgos es sistemática y dinámica. Al decir que es sistemática se refiere a que se ajusta a un sistema o modelo de gestión y dinámica que se renueva de manera continua de acuerdo con los cambios internos o externos de las organizaciones.

(ISO:2009)

3° ROLES Y RESPONSABILIDADES

La definición de roles y responsabilidades debe dar claridad a las personas involucradas dentro del Sistema de Gestión de Riesgos sobre su papel en el desarrollo del mismo, a continuación, unos ejemplos:

- La responsabilidad de la Gestión de Riesgos es de todos y cada uno de los empleados.
- Como estrategia de cultura de riesgos, la compañía busca sensibilizar a las personas que participan en los distintos procesos a considerar la gestión de riesgos como parte inherente de sus responsabilidades, campos de acción y toma de decisiones.
- La unidad de riesgo de la Compañía guarda total independencia funcional respecto de las demás áreas, evitando que se generen conflictos de interés.
- Los órganos de control de la Compañía, tales como el área de Cumplimiento, la Auditoría Interna, la Contraloría y la Revisoría Fiscal, deben verificar el cumplimiento de los compromisos obligatorios y voluntarios, internos y externos a los cuales está sometida la Compañía.
- Se conformarán comités de riesgos de acuerdo con las necesidades internas de la organización o las necesidades que se presenten a nivel gremial.
- Todos los involucrados en la Gestión de Riesgos tales como: La Junta Directiva, Presidencia, Unidad de Riesgos, de Contraloría, Oficial de Cumplimiento, los Órganos de Control (Revisoría Fiscal,

Auditoría Interna o quien ejerza tales funciones) y demás funcionarios, independiente de la naturaleza de su relación contractual, deben conocer, comprender, acatar y cumplir todas las políticas, procedimientos, reglas y principios establecidos para la Gestión de Riesgos.

3.1 Funciones

Dentro de la definición de roles y responsabilidades se deben describir las funciones que tendrán cada una de las áreas o estamentos que tienen relación con la Gestión de Riesgos. A continuación, se presenta una guía de cuáles podrían ser estas funciones, teniendo en cuenta que es una sugerencia y que dichas funciones deben adaptarse a la organización en particular en la cual se implementa el Sistema de Gestión de Riesgos:

Junta Directiva

- Aprobar el Manual de Gestión de Riesgos y sus actualizaciones.
- Definir una Política de Administración de Riesgos y fijar unos límites máximos de exposición a cada riesgo identificado, determinando el apetito de riesgo con su nivel de tolerancia.
- Hacer seguimiento periódico al cumplimiento de estos niveles de exposición y en caso de existir desviaciones plantear acciones de corrección y seguimiento.
- Facultar al Comité de Auditoría y Riesgos para la definición de metodologías, procedimientos, controles y límites que considere convenientes.
- Pronunciarse sobre el perfil de riesgo de la compañía y las evaluaciones que se realicen al sistema, presentado por el representante legal y los órganos de control.
- Proveer los recursos necesarios para implementar y mantener en funcionamiento el Sistema de Gestión de Riesgos.
- La aprobación de la política de Riesgos y el conocimiento y monitoreo periódico de los principales riesgos de la Compañía.
- Aprobar la Política de Riesgos, y el conocimiento y monitoreo periódico de los principales riesgos de la Compañía, incluidos los asumidos en operaciones fuera de los estados financieros.
- Aprobar las políticas que apoyan los diferentes sistemas de gestión tales como: el sistema de gestión de

continuidad de negocio, sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, programa de gestión del riesgo de fraude y corrupción, así como la promoción del establecimiento de mecanismos que garanticen su cumplimiento.
- Establecer las políticas generales relativas a la gestión del riesgo financiero.

Representante Legal

- Apropiarse de la Gestión de Riesgos como mecanismo de creación de valor en la organización.
- Propiciar la adopción de la cultura de riesgos, asegurando el cumplimiento de políticas y estrategias de implementación de la Gestión de Riesgos.
- Designar el cargo o área responsable de la implementación del Sistema de Gestión de Riesgos al interior de la Organización.
- Recibir y evaluar los informes presentados por el Área de Riesgos.
- Adoptar las medidas de tratamiento teniendo en cuenta el apetito de riesgo definido por la Junta Directiva.
- Velar porque se realice el registro de eventos de riesgo y que la información sea íntegra y confiable.
- Velar porque sea implementado en todos los niveles de la organización las etapas y elementos del Sistema de Gestión de Riesgos.

Comité de Auditoría

- Supervisar la eficiencia de la función de cumplimiento regulatorio y LA/FT (lavado de activos y financiación del terrorismo).
- Proponer a la Junta Directiva la estructura, procedimientos y metodologías necesarios para el funcionamiento del sistema de control interno.
- Conocer y evaluar el sistema de control interno de la Compañía.
- Supervisar e informar periódicamente a la Junta Directiva sobre la aplicación efectiva de la Política de Riesgos de la Compañía, para que los principales riesgos, se identifiquen, gestionen y se den a conocer adecuadamente.
- (Superintendencia Financiera de Colombia, 2014)

Comité de Riesgos

- Revisar y evaluar la integridad y la adecuación de la función de Gestión de Riesgos de la Compañía.
- Revisar la adecuación del capital económico y regulatorio, en los casos en que a ello haya lugar y su asignación a las distintas líneas de negocio y/o productos.

- Revisar los límites de riesgos y los informes sobre riesgos, haciendo las recomendaciones pertinentes a la Junta Directiva y/o al Comité de Auditoría.
- Proponer a la Junta Directiva la política de Riesgos de la Compañía.
- Valorar sistemáticamente la estrategia y las políticas generales de Riesgos en la Compañía, traducidas en el establecimiento de límites por tipos de riesgo y de negocio, con el nivel de desagregación que se establezca por negocios, grupos empresariales o económicos, clientes y áreas de actividad.
- Analizar y valorar la gestión ordinaria del riesgo en la Compañía, en términos de límites, perfil de riesgo (pérdida esperada), rentabilidad, y mapa de capitales (capital en riesgo).
- Analizar y evaluar los sistemas y herramientas de control de riesgos de la Compañía.
- Formular las iniciativas de mejora que considere necesarias sobre la infraestructura, los sistemas internos de control y Gestión de Riesgos.
- Elevar a la Junta Directiva las propuestas de normas de delegación para la aprobación de los distintos tipos de riesgo que le correspondan asumir a esta o a otros niveles inferiores de la organización.
- Informar a la Junta Directiva sobre las operaciones que ésta deba autorizar, cuando las mismas sobrepasen las facultades otorgadas a otros niveles de la Compañía.
- A solicitud de la Junta Directiva, informar sobre las operaciones que ésta deba autorizar por ley o por reglamento o disposición interna o externa.
- Valorar y seguir las indicaciones formuladas por las autoridades supervisoras en el ejercicio de su función.
- Impulsar la adecuación de la gestión del riesgo en la Compañía a un modelo avanzado que permita la configuración de un perfil de riesgos acorde con los objetivosestratégicos y un seguimiento del grado de adecuación de los riesgos asumidos a ese perfil.
- (Superintendencia Financiera de Colombia, 2014)

Comité Técnico de Riesgos

- El Comité Técnico de Riesgos realiza labores más de ejecución que de supervisión, rol que cumple el Comité de Riesgos a nivel de junta. El comité técnico de riesgos está conformado por las personas del Área de Riesgos que se consideren necesarias. Por invitación, también se podrá citar a los representantes de otras áreas de la compañía. Las funciones de esté Comité son:
- Sugerir el nivel de riesgo tolerable para la entidad y presentar el perfil de riesgos de la misma.
- Asesorar a las diferentes áreas de la organización con el fin de propender por la implementación del programa de gestión de riesgos.
- Analizar permanentemente el perfil de riesgo de la Compañía y sugerir planes de tratamiento para los riesgos identificados como prioritarios o más críticos.
- Definir las estrategias para el adecuado funcionamiento del Sistema de Gestión de Riesgos de la Compañía, teniendo en cuenta entre otras, las evaluaciones que haga la auditoría Interna y Externa
- Definir las políticas y procedimientos para la adecuada gestión y administración de los diferentes sistemas de gestión de riesgos, tales como riesgos operacionales, lavado de activos y financiación del terrorismo, gestión de continuidad del negocio, entre otros.

Área o Unidad de Riesgos

- Presentar al Representante Legal el Manual de Gestión de Riesgos con políticas, objetivos, procesos, estructura, metodología, etc.
- Definir los lineamientos, etapas y elementos requeridos para la implantación de un Sistema de Gestión de Riesgos, trabajar en la mejora continua del mismo y propender por realizar estrategias que incrementen la cultura de riesgos de la organización.
- Realizar reportes a entes internos y externos en relación con los diferentes riesgos a los que está expuesta la organización.
- Establecer el procedimiento para realizar el registro de eventos de riesgo velando por la integridad de la información registrada.
- Facilitar la implementación del programa de gestión de riesgos que

realiza al interior de la Compañía.
- Realizar seguimiento a los planes de tratamiento definidos por la organización para mitigar y/o controlar los riesgos a los que está expuesta.
- Realizar seguimiento a las diferentes metodologías relacionadas con el Sistema de Gestión de Riesgos y realizar las respectivas actualizaciones.
- Desarrollar modelos de medición para los diferentes tipos de riesgos.
- Desarrollar programas de capacitación en el Sistema de Gestión de Riesgos, para todos los empleados.
- Informar periódicamente al Representante Legal la evolución del sistema de Gestión de Riesgos, la exposición al riesgo asumida, el perfil de riesgos y sus cambios y los planes de tratamiento implementados para tratar los riesgos, así como el seguimiento a los mismos.
- Garantizar la capacitación continua de los integrantes de su área, con el fin de actualizar y mejorar sus competencias.

Área de Innovación y Desarrollo

Dentro del óptimo desarrollo del Sistema de Gestión de Riesgos, se recomienda la creación de un comité de innovación (en caso de no contar con área de innovación o I+D) conformado por personas provenientes de diferentes disciplinas, con un conocimiento claro y profundo del modelo de negocio y los objetivos estratégicos de la Organización. Así como alta capacidad de observación, mentalidad abierta, sin prejuicios, sentido intuitivo y capaz de reconocer nuevos patrones o cambios emergentes.

El objetivo del comité de innovación es profundizar en las definiciones y análisis de las tendencias priorizadas por la Compañía y la implementación de herramientas que permitan la construcción de futuros escenarios. Adicionalmente el comité de innovación, cuenta con las siguientes responsabilidades:

- Clasificar las tendencias priorizadas de acuerdo con su plan de acción de corto, mediano y largo plazo.

- Analizar y actualizar los radares propuestos por SURA, monitoreando y rastreando las tendencias que pueden influir en su sector a través de la consulta de diferentes fuentes de información.
- Seleccionar las herramientas y modelos de innovación para la construcción de escenarios inspirados por las tendencias.
- Evaluar las ideas inspiradas en tendencias y presentadas por los diferentes equipos o áreas de la compañía.
- Evaluación de recursos necesarios para la implementación y desarrollo de ideas seleccionadas.
- Generar una cultura de innovación en todas las áreas de la organización.

Áreas de Negocio o Proceso

- Promover la cultura en la Gestión de Riesgos en la organización.
- Aplicar las metodologías y procesos indicados por la Unidad de Riesgos en su operación.
- Realizar el registro de eventos de riesgo de acuerdo con las metodologías definidas por la Unidad de Riesgos.
- Definir e implementar, con la asesoría de la Unidad de Riesgos, los planes de tratamiento para controlar o mitigar los riesgos a los que está expuesto.
- Cumplir con las políticas y procedimientos definidos por la Junta Directiva y el Comité de Riesgos.
- Monitorear las Tendencias que puedan tener incidencia sobre su proceso.

4° MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS

El Manual es el documento que contiene las políticas, alcance, objetivos, estructura organizacional, roles y responsabilidades, procesos y procedimientos aplicables, metodologías y la definición del Plan de la Gestión de Riesgos. Este documento permite la estandarización y homogenización del Sistema de Gestión.

5° CULTURA DE RIESGOS

Conjunto de hábitos y actitudes que orientan el comportamiento cotidiano de las personas y que refleja la apropiación de la política de la Gestión de Riesgos en todos los niveles de la Organización. La cultura facilita la implementación de la estrategia de forma coherente, influyendo directamente sobre los objetivos de la Organización.

La estrategia en la cultura de riesgos está orientada a tres elementos básicos, cuyo desarrollo es continuo y se hace a través de los mecanismos con los que cuenta la Compañía, con el objetivo de comprometer a todos los actores de la organización a incorporar la Gestión de Riesgos en sus actividades cotidianas.
Estos elementos son:

- Transmisión de las políticas de Gestión de Riesgos.
- Sensibilización sobre el Sistema de Gestión de Riesgos, de tal modo que se mantenga vigente y aplicable.
- Actualización de las modificaciones que se realicen sobre el sistema.

La divulgación de la información se realiza en todos los niveles de la Organización, proveedores, aliados estratégicos; utilizando los canales de comunicación establecidos por la compañía, como son:

Internos

Circulares internas

Intranet

Boletines informativos

Capacitaciones

Externos

Pautas Publicitarias

Página Web

Boletines informativos

Capacitaciones y talleres con proveedores,yotros

5.1 Plan de Divulgación de la Información

El Plan de Divulgación de la compañía cumplirá con las siguientes condiciones:

- Definir periodicidad de divulgación de cambios relevantes.
- Definir la estrategia para una adecuada divulgación interna y externa de la información de riesgos, que garantice la comunicación en doble vía, utilizando la tecnología y los canales de comunicación adecuados.
- Definir los reportes que se deben enviar, identificando el receptor y el tipo de información, con el fin de determinar el canal adecuado para su envío.
- Clasificar la información que se genera desde la unidad de riesgo, de acuerdo con la clasificación que se tenga en la compañía.

5.2 Estrategias de Capacitación

El Plan de Capacitación de la compañía incluirá lo siguiente:

- Entrenamiento al recurso humano que contrate la compañía.
- Divulgación del sistema a los terceros con los cuales existe relación contractual y desempeñan funciones de la entidad.
- Reajustes necesarios a consideración de los organismos de control interno y externo sobre el Sistema de Gestión de Riesgos.
- Evaluación de las metodologías de capacitación desarrolladas e implantadas para determinar su eficacia y alcance de los objetivos propuestos.

El plan de capacitación tiene como objetivo lograr que el talento humano de la organización gestione los riesgos y monitoree las tendencias propias de las actividades que desarrollan diariamente, y transmitir la información necesaria para una eficiente Gestión de Riesgos.

Capacitación a empleados nuevos: Cada vez que ingrese un nuevo empleado es necesario llevar a cabo la adopción de conocimientos en relación con la Gestión de Riesgos, los cuales se pueden realizar de la siguiente forma:

Etapas: Etapa	Descripción
Formación Virtual	Aprendizaje del Sistema de gestión de Riesgos a través de cursos virtuales.
Presentación del área y puesto de trabajo	En esta etapa se dará a conocer el perfil de riesgo del proceso o procesos con los cuales va a interactuar, así como su rol y responsabilidades dentro del Sistema de Gestión Riesgos

Capacitación a empleados antiguos: Se desarrolla de acuerdo con las características y necesidades de educación y capacitación que se detecten.

6° AUDITORÍA BASADA EN RIESGOS

Se debe describir la forma como el proceso de auditoria toma como insumo la información suministrada por el sistema de Gestión de Riesgos, dando una garantía razonable de que los riesgos están siendo adecuadamente gestionados de acuerdo con el apetito de riesgo definido por la Organización.

El plan de trabajo de la actividad de auditoría interna debe estar basado en una evaluación de riesgos y debe estar documentado, se sugiere que sea realizado al menos una vez al año.

El área de auditoria de las compañías tiene como alcance de su trabajo determinar si los procesos relacionados con los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno, diseñados y representados por la administración, son adecuados y funcionan, asegurando razonablemente que:

- Exista interacciones entre Auditoría Interna y los órganos de gobierno y control.
- La gestión de riesgos se realiza en forma adecuada.
- La información financiera, administrativa y operativa relevante es precisa, confiable y oportuna.
- Las Compañías cumplen con las políticas, normas, procedimientos, reglamentos y leyes aplicables.
- Se cumplen los programas, planes y objetivos.

7° INDICADORES DE DESEMPEÑO BASADOS EN GESTIÓN DE RIESGOS

Se deben definir los indicadores de desempeño basados en la Gestión de Riesgos para medir la gestión de los riesgos y toma de decisiones de los líderes de procesos.

Los objetivos y tareas que se propone alcanzar la Organización en su Gestión de Riesgos mediante el desempeño de los líderes de proceso deben expresarse en términos medibles, los indicadores de desempeño permiten evaluar el grado de cumplimiento o avance de los mismos. Estos indicadores pueden ser: medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas del desempeño de los líderes de procesos en la Gestión de Riesgos. El análisis de estos indicadores permitirá evidenciar una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso, estos ayudan a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a mediano y largo plazo.

Las organizaciones deberán evaluar si dentro de su sistema actual de medición de indicadores de desempeño, estos pueden ser adaptados para medir la gestión que realizan los líderes en relación con la Gestión de Riesgos.

Bibliografía.

ISO. (2009). Risk management — Principles and guidelines.
Superintendencia Financiera de Colombia. (2014). Circular externa 028 de 2014 anexo 1. Código de mejores prácticas corporativas 2014. Medida N°18: Organización de la junta directiva 18.18.
Superintendencia Financiera de Colombia. (2014). Circular externa 028 de 2014 anexo 1. Código de mejores prácticas corporativas 2014. Medida N°18: Organización de la junta directiva 18.25.

sura

segurossura.com.co/empresasura