

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 1 de 61

# **MANUAL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR**

Circular Básica Contable y Financiera Título IV Capítulo I 022 del 2020  
 Circular Externa No. 015 del 30 de diciembre de 2015

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 2 de 61

## LISTA DE ABREVIATURAS

SIAR	Sistema Integral de Administración de Riesgos
SARLAFT	Sistema de Administración de lavado de activos y financiación del terrorismo
SARL	Sistema de Administración de Riesgos de Liquidez
SARC	Sistema de Administración de Riesgos de Crédito
SARO	Sistema de Administración de Riesgos Operativo
SARM	Sistema de Administración de Riesgos de Mercado

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 3 de 61

## RELACIÓN DE ANEXOS

Anexos complementarios que no están dentro del Manual.

**ANEXO 1** Metodología para la Gestión del Riesgo SIAR

**ANEXO 1B** Matriz de Riesgos SIAR

**ANEXO 2** Formato registro de firmas capacitaciones o entrega material

	FONDO DE EMPLEADOS FECOR	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR	Fecha: 2025-03-31
		Página: 4 de 61

*Contenido*

<b><i>CAPÍTULO I CONSIDERACIONES GENERALES.....</i></b>	<b><i>6</i></b>
INTRODUCCIÓN.....	6
1. PRINCIPIOS BÁSICOS .....	6
2. METAS Y OBJETIVOS.....	7
a) Objetivo General .....	7
b) Objetivo Específicos.....	7
3. AMBITO DE APLICACIÓN.....	8
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	8
5. GOBIERNO CORPORATIVO .....	8
6. MARCO LEGAL .....	9
7. DEFINICIONES.....	9
8. RIESGOS A LOS QUE ESTA EXPUESTO .....	10
<b><i>CAPÍTULO II ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</i></b>	<b><i>12</i></b>
2.1. Definición de roles, competencias y responsabilidades .....	12
2.2. Funciones de la Junta Directiva frente al SIAR .....	12
2.3. Funciones de la Gerencia frente al SIAR .....	13
2.4. Funciones del Comité de Riesgos frente al SIAR .....	14
2.5. Funciones Gestor de Riesgos frente al SIAR .....	15
2.6. Funciones de todos los empleados frente al SIAR .....	16
2.7. Funciones específicas del Riesgos SIAR .....	17
<b><i>CAPÍTULO III ÓRGANOS DE CONTROL.....</i></b>	<b><i>20</i></b>
<b><i>CAPÍTULO IV ETAPAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO SIAR .....</i></b>	<b><i>20</i></b>
4.1. ETAPA DE IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO .....	21
4.2. ETAPA MEDICIÓN .....	22
➤ Metodología matriz de riesgos.....	22
4.3. ETAPA DE CONTROL .....	27
4.4. ETAPA DE MONITOREO PARA LA PREVENCIÓN DEL RIESGO.....	30
<b><i>CAPÍTULO V POLÍTICAS .....</i></b>	<b><i>31</i></b>
5.1. Políticas Generales .....	31
5.2. Política para la medición de SIAR .....	33

	FONDO DE EMPLEADOS FECOR	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR	Fecha: 2025-03-31
		Página: 5 de 61

5.3.	Políticas para control del SIAR .....	33
5.4.	Políticas para el monitoreo del SIAR.....	33
5.5.	Políticas en materia de inversiones .....	34
5.6.	Política frente al manejo de información .....	38
5.7.	Políticas en materia de límites .....	38
5.8.	Políticas de personal .....	38
5.9.	Políticas de revelación de información.....	38
5.10.	Políticas de inhabilidades .....	39
5.11.	Políticas de selección de empleados .....	39
5.12.	Políticas del desempeño de los ejecutivos de altos rangos .....	40
5.13.	Políticas de capacitación .....	41
5.14.	Políticas y medidas de control interno.....	43
5.15.	Políticas de vacaciones y licencias.....	45
5.16.	Políticas y reglamentos de compras y adquisiciones .....	46
5.17.	Políticas y controles para el manejo operativo de las oficinas y puntos de atención .....	47
	<b><i>CAPÍTULO VI PROCEDIMIENTOS.....</i></b>	<b><i>49</i></b>
	<b><i>CAPITULO VII LIMITES .....</i></b>	<b><i>50</i></b>
	<b><i>CAPÍTULO VIII DOCUMENTACIÓN.....</i></b>	<b><i>53</i></b>
	<b><i>CAPÍTULO IX INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....</i></b>	<b><i>54</i></b>
	<b><i>CAPÍTULO X REPORTES.....</i></b>	<b><i>55</i></b>
	<b><i>CAPÍTULO XI CAPACITACIÓN .....</i></b>	<b><i>55</i></b>
	<b><i>CAPÍTULO XII PLAN DE CONTINUIDAD.....</i></b>	<b><i>56</i></b>
	<b><i>CAPÍTULO XIII ANEXO DEFINICIONES ESPECÍFICAS .....</i></b>	<b><i>57</i></b>
	<b><i>CAPITULO XIV APROBACIÓN Y VIGENCIA .....</i></b>	<b><i>61</i></b>
	<b><i>CAPITULO XV CONTROL DE CAMBIOS .....</i></b>	<b><i>61</i></b>

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 6 de 61

## **CAPÍTULO I CONSIDERACIONES GENERALES**

### **INTRODUCCIÓN**

El presente Manual del Sistema Integral de Administración de Riesgos – SIAR es adoptado por la Junta Directiva, en cumplimiento de las disposiciones legales sobre la materia.

En el desarrollo de sus operaciones FECOR está expuesta a cada uno de los Riesgos que conforman el Sistema Integral de Administración de Riesgos – SIAR (SARLAFT, SARL, SARC, SARO, SARM). Por normatividad vigente la entidad podrá realizar seguimientos opcionales a los Riesgos SARO y SARM ya que no es obligatorio para su implementación.

Con el propósito de evitar las situaciones anteriormente descritas, FECOR ha implementado como buena práctica el Sistema Integral de Administración de Riesgos – SIAR, de acuerdo con las instrucciones dadas por la Superintendencia de Economía Solidaria, con el que se busca identificar, medir, controlar y monitorear de manera eficaz cada uno de los riesgos, así como adoptar de manera oportuna decisiones para su adecuada mitigación. Estas recomendaciones son ajustadas al modelo de negocio de FECOR.

El presente Manual establece los parámetros para el diseño, adopción e implementación del Sistema Integral de Administración de Riesgos – SIAR en FECOR; de igual forma, determina las políticas adoptadas que buscan una adecuada gestión del Riesgo.

### **1. PRINCIPIOS BÁSICOS**

El Sistema de Administración del Sistema Integral de Administración de Riesgos – SIAR de FECOR seguirá como buena práctica las pautas y requerimientos señalados por Superintendencia de Economía Solidaria en la Circular Básica Contable y Financiera el Título IV del Capítulo I de la Circular Básica Contable y Financiera, este sistema contiene los elementos básicos señalados a continuación:

- a) Etapas administración del Riesgo
- b) Políticas de administración del Riesgo
- c) Procedimientos en la administración del Riesgo
- d) Estructura organizacional
- e) Órganos de control
- f) Infraestructura tecnológica y sistemas de información
- g) Documentación y divulgación de la información
- h) Capacitación

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 7 de 61

## 2. METAS Y OBJETIVOS

### Metas

Diseñar e implementar el Sistema de Administración de Riesgo SIAR teniendo en cuenta los criterios y parámetros establecidos por la Superintendencia de Economía Solidaria, para garantizar la mitigación de dichos riesgos en FECOR.

### Objetivos

#### a) Objetivo General

Este Manual tiene como objetivos:

- Establecer las políticas institucionales en materia de: límites, mitigación del SIAR, tanto para colocación a través de las diferentes líneas de crédito, inversión en títulos valores, inversión tecnológica y gastos de funcionamiento, como para los Ingresos de recursos financieros a través del recaudo de cartera, que deben seguir los empleados del Fondo de Empleados para una adecuada gestión del SIAR. Lo anterior sirve de base para que se tomen las decisiones financieras apropiadas que logren que el Fondo de Empleados goce de un adecuado nivel de recursos disponibles para cumplir con su misión, en un periodo determinado.
- Definir las metodologías (para la identificación, medición, control y monitoreo del SIAR), procedimientos, y responsabilidades que se deben tener en cuenta en la operación de FECOR., aplicables para la adecuada implementación y funcionamiento del SIAR. Lo anterior, orientado a desarrollar una herramienta de apoyo a la gestión institucional.
- Identificar el SIAR al que está expuesta FECOR en función del tipo de posiciones asumidas y de los productos y mercados que atiende, de conformidad con las operaciones autorizadas en su objeto social.
- Definir la estructura organizacional de FECOR. para implementar correctamente el SIAR.

#### b) Objetivo Específicos

Los objetivos que se persiguen con el presente Manual son:

1. Identificar las situaciones de Riesgo en las que puede incurrir FECOR en el desarrollo de la actividad.
2. Establecer controles sobre los factores de riesgos identificados, asegurando la eficacia de las acciones que eviten la ocurrencia de los mismos.
3. Diseñar y emplear herramientas o metodologías que permitan calcular las fluctuaciones futuras de

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 8 de 61

efectivo relacionada con la actividad de FECOR.

### 3. AMBITO DE APLICACIÓN

Este Manual es un instrumento para ser utilizado por los empleados involucrados en el SIAR, no obstante, será dado a conocer a todos los empleados del Fondo de Empleados, sus directivos y órganos de control.

Las políticas contenidas en este documento es importante que se genere el compromiso por parte de la Junta Directiva y de la Gerencia para dar cumplimiento a la normatividad establecida para la implementación del Sistema de Administración del SIAR y servirán de marco de referencia para la expedición de los reglamentos y Manuales específicos de cada uno de los riesgos: Crédito, Liquidez, Mercado, Operativo y SARLAFT aplicando los modelos estándar y marcos de referencia que le resulten aplicables a su naturaleza y adecuados al tamaño y complejidad de las operaciones del Fondo de Empleados.

FECOR mantendrá como plan de acción, sensibilizar a los empleados que intervienen en la administración, seguimiento y manejo de los recursos financieros, de la relevancia de la exposición al SIAR, como una responsabilidad que les corresponde a las áreas y a cada uno de ellos en las decisiones y directrices que se apliquen. Así mismo, asegurar el monitoreo permanente de la situación Financiera y operativa del Fondo de Empleados, situación que es informada a la Gerencia para que se tomen las decisiones pertinentes en los diferentes eventos presentados.

### 4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### Misión

De acuerdo con lo definido a la entidad.

#### Visión

De acuerdo con lo definido a la entidad.

### 5. GOBIERNO CORPORATIVO

**Junta Directiva y la Gerencia:** La Junta Directiva y la Gerencia, están plenamente informados sobre las responsabilidades que implica el manejo de los diferentes riesgos y están enterados de los procesos y de la estructura del negocio. La Junta Directiva y la Gerencia, determinan las políticas y el perfil de riesgos de FECOR, siguiendo los límites establecidos en los diferentes reglamentos.

**Políticas y división de funciones:** FECOR, cuenta con diferentes comités creados por la Junta Directiva, como son el Comité de Crédito, Comité de Riesgos entre otros. Los reglamentos que rigen estos comités

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 9 de 61

son aprobados por la Junta Directiva y difundidos a todos los directivos; cuenta además con un grupo idóneo y dispuesto a dar apoyo para el logro de las metas y objetivos propuestos en cada uno de ellos.

**Reportes a Junta Directiva y Comité de Control Social:** La Junta Directiva y el Comité de Control Social, reciben información de los diferentes comités de FECOR, y de la Gerencia, al mismo tiempo que conocen el desarrollo financiero de FECOR. Cuentan también con los informes que brindan la Revisoría Fiscal en cada una de sus visitas.

**Infraestructura tecnológica:** FECOR, cuenta con un programa idóneo debido a que esta adecuado a los cambios permanentes que establece el ente que nos rige, con experiencia en el sector y con programas diversos que permiten mantener la información actualizada y continúa. Se cuenta con todos los soportes necesarios que hacen fácil y segura la gestión administrativa.

**Auditoría:** FECOR, tiene Revisoría Fiscal, la cual realiza visitas o solicita información de FECOR, para verificar la correcta contabilización y legalidad de los informes que se presentan, control del cumplimiento de las normas legales, además de presentar a la Junta Directiva y Gerencia sugerencias e instrucciones necesarias para fortalecer y mejorar los procedimientos contables, administrativos, financieros y las medidas de control interno.

## 6. MARCO LEGAL

- ✓ Circular Básica 022 del 202 Circular Contable y Financiera Titulo IV del Capítulo I Sistema de administración del riesgo SIAR.
- ✓ Circular Externa No. 015 del 30 de diciembre de 2015.

## 7. DEFINICIONES

Conceptos	Significado
SARLAFT	Lavado de Activos y Financiación de Terrorismo, Uso de FECOR en Operaciones ilícitas.
SARL	El incumplimiento de las obligaciones y del curso normal de sus operaciones, asumir costos inusuales y significativos, con el fin de disponer rápidamente de los recursos necesarios para atender oportunamente sus obligaciones.
SARC	Si los umbrales de la cartera vencida superan los límites establecidos esto conlleva a que FECOR deje de percibir recursos que son necesarios para sus operaciones principalmente las de colocación y devolución de aportes y ahorros.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 10 de 61

SARO	La posibilidad de generar pérdidas económicas, debido al fallo de los procesos, fallas del recurso humano, tecnología o acontecimientos externos
SARM	Los activos y pasivos de FECOR indexados a tasas de interés variables se afectan con el comportamiento de la tasa de interés del mercado.

## 8. RIESGOS A LOS QUE ESTA EXPUESTO

- **Riesgo de Mercado**

El Riesgo de Mercado es la pérdida ante movimientos adversos en las variables del mercado que afectan los precios de los activos de FECOR. Existen diferentes tipos de Riesgo de Mercado como es tasa de interés, precio y tipo de cambio.

FECOR, mantiene su política de destinar preferentemente sus recursos a la colocación de cartera de crédito en sus asociados y solo realizar inversiones del Fondo de Liquidez y excesos temporales de Liquidez en títulos seguros de alta rentabilidad, Liquidez y baja volatilidad preferiblemente en Bonos, CDT e Inversiones en Fondos Comunes de Inversión, Fiducias o Carteras Colectivas, en entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera, de riesgo no especulativo preferiblemente sin pacto de permanencia.

El Riesgo de Mercado para FECOR incluye la evaluación del riesgo de contraparte que es la incertidumbre asociada a la incapacidad de pago del emisor de un título (frecuentemente el riesgo de contraparte está asociado al Riesgo de Crédito, pero para el Fondo de Empleados se evaluará como parte del Riesgo de Mercado). FECOR, tiene sus inversiones en entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera con calificación AAA o AA+, y puede tener también con el Sector Solidario, entidades con suficiente solvencia, respaldo y trayectoria en el mercado. La cartera de Crédito está respaldada por pagarés y garantías reales, fianzas, codeudores, ahorros y aportes.

- **Riesgo de Crédito**

El riesgo crediticio es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que sus deudores falten en el cumplimiento oportuno. FECOR, aplica para el efecto el capítulo II del Título IV de la Circular Básica Contable y los modelos de referencia.

- **Riesgo de Liquidez**

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 11 de 61

El Riesgo de Liquidez se define como la contingencia de que FECOR incurra en pérdidas por la venta de activos a descuentos inusuales, con el fin de disponer rápidamente de los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones contractuales. FECOR evalúa este riesgo de acuerdo con el capítulo III del Título IV de la Circular Básica Contable y sus modelos de referencia anexos para el cálculo de la Brecha de Liquidez emanada de la Superintendencia de Economía solidaria, es importante aclarar que el Comité de Riesgo de Liquidez debe permanecer en su funcionamiento y se crea un Comité de Riesgos, quien se reúne y analiza las diferentes variables; así mismo tiene como parte de su plan de contingencia los cupos de crédito aprobados no utilizados, además de los recursos del Fondo de Liquidez, que permiten la disposición de los mismos de manera inmediata una vez se libera su disponibilidad.

- **Riesgo operativo y legal**

En el contexto del SARO, se entenderá por Riesgo Operativo, la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o ausencias, en: los procesos, el recurso humano, la tecnología, la infraestructura física; o por la ocurrencia de acontecimientos externos. El Riesgo Operativo está asociado al riesgo legal y riesgo reputacional. El Riesgo legal es la posibilidad de pérdida en que incurre una organización solidaria al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales. El riesgo legal surge también como consecuencia de actuaciones malintencionadas, negligencia o actos involuntarios que afectan la formalización o ejecución de contratos o transacciones. El riesgo reputacional es la posibilidad de pérdida en que incurre una organización por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no relacionadas con sus prácticas de negocios, que puede causar el retiro de sus asociados, disminución de ingresos o el inicio de procesos judiciales. Los eventos de riesgo operativo son problemas que afectan a los productos o servicios, definidos en el diseño de un(os) proceso(s), en cuanto a: calidad, cantidad y tiempo de ejecución o entrega. Se entiende por factores de riesgo las fuentes generadoras de riesgos operativos que pueden o no generar pérdidas. Son factores de riesgo: el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura y los acontecimientos externos tales como situaciones asociadas a la fuerza de la naturaleza, u ocasionadas por proveedores o terceros, que escapan en cuanto a su causa y origen al control de la organización.

- **Riesgo de Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo SARLAFT**

FECOR cuenta con mecanismos que le permite prevenir que sea utilizada directamente o a través de sus operaciones como instrumento para el lavado de activos y/o la canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas o cuando se pretenda el ocultamiento de activos provenientes de dichas actividades, atendiendo las instrucciones contempladas en el Título V de la Circular Básica Jurídica.

***El Fondo de Empleados por normatividad vigente debe realizar seguimiento a los Riesgos SARLAFT, SARL, SARC, los Riesgos SARO y SARM son opcionales para el seguimiento.***

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 12 de 61

## **CAPÍTULO II ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La responsabilidad del SIAR debe ser tenida en cuenta por los empleados de FECOR que intervienen en la administración, manejo y seguimiento de los recursos especialmente por la Junta Directiva los cuales son los que originan las directrices y aplicaciones de las políticas de Riesgo. Al Gestor de Riesgos, se le ha asignado la labor entre otras de monitorear el SIAR y velar porque se cumplan las políticas establecidas por la Administración. La gestión de este riesgo es una función inherente a los empleados y sus órganos de control. Funciones se presenta a continuación:

### **2.1. Definición de roles, competencias y responsabilidades**

- **Asamblea General**

De acuerdo con lo definido en el Estatuto.

- **Junta Directiva**

De acuerdo con lo definido en el Estatuto.

- **Comité de Control Social**

De acuerdo con lo definido en el Estatuto.

- **Comités:**

De acuerdo con lo definido en el Estatuto.

- **Gerencia:**

De acuerdo con lo definido en el Estatuto.

### **2.2. Funciones de la Junta Directiva frente al SIAR**

En materia de SIAR las siguientes son las funciones de la Junta Directiva:

- a) Definir y aprobar las políticas en materia de administración del SIAR.
- b) Establecer los lineamientos que en materia de ética deben observarse en relación con el SIAR, así como el sistema de control interno y la estructura organizacional y tecnológica del mismo.
- c) Aprobar el diseño y definir la periodicidad de los informes internos para los reportes de la gestión del SIAR que se presenten a las diferentes áreas de la organización.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 13 de 61

- d) Crear El Comité de Riesgos y nombrar sus integrantes.
- e) Aprobar el marco general de indicadores de alerta temprana y los límites de exposición al SIAR, así como la actuación del Fondo de Empleados en los casos en que se excedan dichos límites.
- f) Aprobar los planes de contingencia a adoptar en caso de presentarse escenarios extremos.
- g) Analizar los resultados de las pruebas de stress y el plan de acción a ejecutar con base en ellos.
- h) Analizar y pronunciarse sobre las recomendaciones realizadas por el Comité de Riesgos en relación con la implementación del SIAR, así como de su análisis.
- i) Pronunciarse sobre el análisis conjunto de la gestión de SIAR que debe presentar el Comité de riesgos y hacer seguimiento a los reportes que le presente el Representante Legal, el Revisoría Fiscal, la Auditoría Interna o a quien haga sus veces y el Gestor de Riesgos.
- j) Definir las políticas a seguir, cuando existan situaciones anormales que incrementen el nivel de SIAR de la organización.
- k) Monitorear el grado de implementación del SIAR, e impartir directrices para garantizar su completo y eficiente funcionamiento.
- l) Definir las funciones y los niveles de responsabilidades de los gerentes o directivos, de manera colectiva e individual.
- m) Definir las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados de la organización, incluyendo el personal encargado de la administración de riesgos, el de las funciones operacionales y el de las funciones de auditoría interna.
- n) Aprobar la estrategia del negocio a través del Plan de Desarrollo o Plan Estratégico con su correspondiente PESEM.
- o) Definir los mercados, las regiones en que actuará la organización solidaria y las operaciones que serán permitidas realizar a las diferentes áreas.
- p) Los procedimientos para identificar, medir, analizar, monitorear, controlar y administrar los riesgos que enfrenta la organización.
- q) El procedimiento para seguir en caso de sobrepasar los límites o de enfrentar cambios fuertes e inesperados en el entorno que enfrenta la organización solidaria.
- r) Los esquemas de remuneración al personal comercial.
- s) Estas reglas deben ser revisadas periódicamente con el fin de que se ajusten en todo momento a las condiciones particulares de la organización y a las del entorno en general.
- t) De esta manera, todas las guías, Manuales y procedimientos, descripción de cargos y delimitación de responsabilidades deben diseñarse dentro de este marco de referencia.
- u) Estar alineado de acuerdo con lo establecido en el Código de ética y buen gobierno aprobado por la Junta Directiva.

### 2.3. Funciones de la Gerencia frente al SIAR

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 14 de 61

Las funciones del Gerente en cuanto a SIAR son:

- a) Garantizar el efectivo cumplimiento de las políticas definidas por la Junta Directiva.
- b) Mantener informado a la Junta Directiva acerca del cumplimiento de las funciones del área o unidad de gestión o la persona que sea Responsable del SIAR.
- c) Mantener informado a la Junta Directiva sobre las recomendaciones realizadas por el Comité de Riesgos.
- d) Garantizar que la estrategia comercial de FECOR esté siendo considerada dentro de los procedimientos de identificación, medición, control y monitoreo del SIAR.
- e) Velar porque se dé cumplimiento a los lineamientos establecidos en el Código de Ética y Conducta de FECOR en materia de conflictos de interés y uso de información privilegiada que tengan relación con el SIAR.
- f) Informar de manera oportuna a la Superintendencia de Economía Solidaria sobre cualquier situación excepcional que se presente o prevea que pueda presentarse en el ámbito de la administración del SIAR, de las causas que la originan y de las medidas propuestas para corregir o enfrentar dicha situación.
- g) Revisar y analizar el estado de tesorería y flujo de caja diario y el saldo entre los activos y pasivos de las principales partidas expuestas a los diferentes riesgos; monitorear la concentración de operaciones activas y pasivas individual o por grupo conectado (partes relacionadas entre sí) que permita evaluar el grado de exposición del Fondo de Empleados a los diferentes riesgos.

#### **2.4. Funciones del Comité de Riesgos frente al SIAR**

La función principal del Comité de Riesgos es servir de apoyo a la Junta Directiva, en el establecimiento de las políticas de gestión de riesgos, a través de la presentación para su aprobación de las propuestas de límites, metodologías y mecanismos de medición, cobertura y mitigación de riesgos, así como la presentación al órgano de dirección, de los reportes periódicos sobre la situación particular de cada uno de los riesgos. Así, el Comité de Riesgos tendrá a su cargo las siguientes funciones y responsabilidades frente a cada sistema de administración de riesgos, en la medida en que éstos se vayan desarrollando e implementando:

- a) Los métodos de identificación de las causas o factores del riesgo a tratar, de su cuantificación o medición, de los controles a implementar y del seguimiento o monitoreo que debe llevarse a cabo.
- b) Los niveles de exposición tolerados y los límites que deben cumplirse para el riesgo que se esté tratando.
- c) Las medidas correctivas a implementar para realizar una adecuada gestión del riesgo que se está tratando.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 15 de 61

- d) Los mecanismos de cobertura y mitigación de dicho riesgo.
- e) Seguimiento al perfil y apetito de riesgo de la organización, evaluando su coherencia con el plan de negocios, informando a la junta los resultados y sus recomendaciones, cuando sea necesario.
- f) Asesorar a la Junta Directiva, sobre operaciones, eventos o actividades, incluida la incursión en nuevos mercados que puedan afectar la exposición y perfil de riesgos de la organización, que constituyan desviaciones frente al plan de negocio, apetito de riesgo y límites internos y regulatorios o que comprometan la viabilidad de la organización.
- g) Revisar las políticas del SIAR al menos una vez al año y proponer los ajustes correspondientes.
- h) Elaborar el acta del Comité de Riesgos de forma mensual.
- i) Reunirse de forma mensual.
- j) El Coordinador/a del Comité de Riesgos tiene la función de informar mes a mes a la Junta el trabajo y hallazgo realizado por el Comité de Riesgos.

El Gestor de Riesgos que cumplirá las veces de la unidad o área de administración del riesgo, de que trata el capítulo I del Título IV de la Circular Básica Contable y Financiera de la Supersolidaria, y tendrá las siguientes funciones:

## 2.5. Funciones Gestor de Riesgos frente al SIAR

- a) Garantizar que el personal del Fondo de Empleados tenga conocimiento de las metodologías utilizadas para la identificación de los factores o causas de los riesgos, de su medición, de los mecanismos de control y monitoreo a implementar.
- b) Identificar, medir, monitorear y controlar el Riesgo de FECOR, por lo tanto, debe diseñar y adoptar el apoyo a la Gerencia en la metodología aprobada por la Junta Directiva.
- c) Elaborar y actualizar el Manual SIAR y asegurarse de su difusión y operatividad.
- d) Responder por el cumplimiento y puesta en marcha de las decisiones que en materia de Riesgo ha establecido y aprobado la Junta Directiva.
- e) Supervisar el adecuado funcionamiento de los sistemas y las metodologías del SIAR.
- f) Coordinar la evaluación y revisión periódica de los Manuales y procedimientos del SIAR, así como sus actualizaciones.
- g) Controlar el cumplimiento de las políticas en materia de Liquidez, como las relacionadas con el flujo de caja y demás que FECOR ha establecido.
- h) Controlar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para el lanzamiento y la implementación de nuevos productos.
- i) Analizar, definir y presentar ante los órganos internos establecidos, las metodologías y procedimientos que permitan una adecuada gestión del Riesgo.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 16 de 61

- j) Diseñar y proponer, en coordinación con el Comité de Riesgos, y para aprobación de la Junta Directiva, la metodología para identificar, medir, controlar y monitorear el SIAR a que se expone FECOR.
- k) Presentar y sustentar al Comité de Riesgos, la información relacionada con la exposición al SIAR, las desviaciones que se presenten en los límites de exposición y las propuestas de acciones correctivas.
- l) Velar por la actualización de los Manuales de funciones, procedimientos, reglamentos y Manuales específicos de cada uno de los riesgos que componen el SIAR y cerciorarse de su difusión, operatividad y actualización.
- m) Velar por que los reportes relacionados con el SIAR que se deben remitir a la Superintendencia se ajusten en el contenido, calidad de la información, generación, transmisión y validación a los requerimientos establecidos en las normas respectivas.
- n) Diseñar y proponer, los límites de exposición al SIAR por horizontes de tiempo, naturaleza de los productos y mercados, plazos de vencimiento, emisor, contraparte, sector económico y por tipo de moneda, legal y extranjera, entre otros,
- o) Presentar Semestralmente a la Junta Directiva el informe sobre la gestión del riesgo en el Fondo.
- p) Monitorear que haya una adecuada relación entre las líneas de negocios y operaciones del Fondo de Empleados y su nivel de activos líquidos disponibles.
- q) Monitorear y analizar cómo las posiciones y las características del fondeo de partes relacionadas influyen en el nivel de SIAR del Fondo de Empleados.
- r) Llevar el control del portafolio de inversiones
- s) Calcular los indicadores del Título III y V de la Circular Básica contable, la brecha de liquidez, y demás indicadores definidos por la Administración.
- t) Efectuar la evaluación de cartera anual y presentarla al Comité de Riesgos y luego a la Junta Directiva.
- u) Ejercer las demás funciones que señalen la ley, los reglamentos y las que correspondan de acuerdo con la naturaleza del Fondo de Empleados.
- v) Todas aquellas funciones que disponga la Junta Directiva.

## **2.6. Funciones de todos los empleados frente al SIAR**

Todos los empleados de FECOR hacen parte activa del Sistema de Administración del Riesgo SIAR mediante el cumplimiento de las siguientes funciones:

- ✓ Reportar oportunamente los eventos de Riesgo de los cuales tengan conocimiento.
- ✓ Cumplir con las políticas de riesgos establecidas en el presente Manual.
- ✓ Todos los empleados actuarán con las mediciones periódicas que hará el Consultor elegido para tal fin en adelante, para certificar el cumplimiento de este Sistema de Administración de Riesgo.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 17 de 61

## 2.7. Funciones específicas del Riesgos SIAR

### • Riesgo de Crédito – SARC

- a) Definir los indicadores de gestión para evaluar el comportamiento y calidad de la cartera de crédito tales como mora segmentada, matrices de transición, análisis de cosechas, índice de recuperación de cartera en mora.
- b) Analizar y monitorear el comportamiento de los indicadores de Riesgo de Crédito del Fondo de Empleados y adoptar las medidas necesarias para garantizar que el nivel de riesgo se encuentre dentro de los lineamientos determinados por la Junta Directiva.
- c) Verificar el proceso de evaluación de cartera y los resultados de esta, en materia de recalificación de créditos acorde a la política aprobada por la Junta Directiva.
- d) Evaluar el nivel de Riesgo de Crédito asociado en las nuevas líneas de crédito.
- e) Revisar periódicamente la estrategia general para la administración del Riesgo de Crédito, con base en la situación del mercado financiero y los resultados de este, buscando el cumplimiento del plan de negocio con un nivel de riesgo controlado.
- f) Propender por el establecimiento de los sistemas de información necesarios para poder medir, evaluar y controlar el Riesgo de Crédito.
- g) Determinar los niveles de exposición tolerados y los límites que deben cumplirse para el Riesgo de Crédito.
- h) Proponer y recomendar las medidas correctivas a implementar para realizar una adecuada gestión del Riesgo de Crédito.
- i) Asesorar a la Junta Directiva, sobre operaciones, eventos o actividades, incluida la incursión en nuevos mercados que puedan afectar la exposición y perfil de Riesgo de Crédito del Fondo de Empleados, que constituyan desviaciones frente al plan de negocio, apetito de riesgo y límites internos y regulatorios o que comprometan la viabilidad del Fondo de Empleados.
- j) Evaluar el reglamento de crédito para presentar propuestas a la Junta Directiva.
- k) Presentar a la Junta Directiva las recomendaciones que considere pertinentes y tendientes a mantener una adecuada colocación de créditos.
- l) Presentar a la Junta Directiva y Gerencia las recomendaciones que considere pertinentes y tendientes a mantener un adecuado índice de calidad de la cartera.
- m) Evaluar y recomendar a la Junta Directiva la cartera de crédito que se considere viable para castigo.
- n) Analizar y proponer las acciones que se deben implementar para optimizar el Sistema de Administración de Riesgo Crediticio SARC, teniendo en cuenta las observaciones y recomendaciones realizadas por los diferentes entes de control.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 18 de 61

- **Riesgo de Liquidez - SARL**

- Analizar y monitorear el comportamiento de la brecha de Liquidez cuando aplique, así como otros indicadores de riesgo de Liquidez del Fondo de Empleados y adoptar las medidas necesarias para garantizar que el nivel de riesgo se encuentre dentro de los lineamientos determinados por la Junta Directiva.
- Hacer seguimiento a los resultados en materia de índice de solvencia y concentración individual de operaciones y de los 20 y 30 mayores ahorradores y deudores (aplica en los indicadores del título V de la Circular Básica Contable).
- Verificar el cumplimiento de la constitución del Fondo de Liquidez y recomendar su composición en cuanto a instrumentos, plazos y emisor.
- Realizar seguimiento a las metodologías adoptadas en materia de control y monitoreo del riesgo de Liquidez.
- Aprobar y realizar seguimiento a los indicadores de control definidos y al sistema de alertas tempranas en riesgo de Liquidez, así como la actuación del Fondo de Empleados en caso de que se incumplan los límites.

- **Riesgo de Mercado – SARM**

- Verificar la valoración de las inversiones de deuda a precios de mercado conforme el anexo técnico del Capítulo V del Título IV de la Circular Básica Contable cuando durante más de tres meses el valor de las inversiones supere el 10% del activo total.
- Evaluar la rentabilidad y composición de las inversiones que componen el Fondo de Liquidez y del manejo de los excedentes de tesorería.
- Verificar y actualizar los límites por contraparte y tipo de inversión, conforme a la metodología aprobada por la Junta Directiva.
- Evaluar por lo menos anualmente las tasas de colocación, con el objetivo de identificar el Riesgo de Mercado, empleando las tasas de referencia del Banco de la República, la Superintendencia Financiera y las tasas de mercado.
- Definir las tasas de interés aplicables para cada periodo y presentar a la Junta Directiva dichas modificaciones.
- En el evento que las diferentes fluctuaciones del mercado den como resultado tasas de interés que superen el límite de la usura, se procederá a fijar la tasa que se encuentre en el límite de esta; cuando suceda el efecto contrario en donde las tasas de interés sean muy bajas y no cubran como mínimo los gastos administrativos, el comité presentará para aprobación a la Junta Directiva las tasas de interés tendientes a salvaguardar el patrimonio del Fondo de Empleados.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 19 de 61

- **Riesgo Operativo – SARO**

- Definir los instrumentos, metodologías y procedimientos tendientes a que la organización administre efectivamente sus riesgos operativos, en concordancia con los lineamientos, etapas y elementos mínimos previstos en este capítulo.
- Desarrollar e implementar el sistema de reportes, internos y externos de riesgo operativo de la organización.
- Coordinar y desarrollar las metodologías definidas para desarrollar las etapas de identificación, medición, control y monitoreo del riesgo operativo.
- Realizar seguimiento a las medidas de control adoptadas para mitigar el riesgo operativo inherente, con el propósito de evaluar su efectividad.
- Reportar a la Gerencia la evolución del riesgo operativo, los controles implementados y el monitoreo que se realice sobre el mismo.
- El Gestor de Riesgos realizara seguimiento a los procesos operativos de la entidad.

- **Riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo SARLAFT**

- Verificar el cumplimiento de los reportes a la UIAF
- Verificar que la actualización de datos de los asociados se lleve a cabo de manera anual.
- Actualizar anualmente la matriz de riesgo SARLAFT
- Evaluar los informes del Oficial de Cumplimiento y la Revisoría Fiscal sobre el cumplimiento del SARLAFT
- Velar porque se imparta la capacitación anual a todos los directivos y empleados sobre SARLAFT y a los nuevos empleados cuando se vinculan en el proceso de inducción.
- Efectuar recomendaciones al Empleado de Cumplimiento y a la Junta Directiva sobre las medidas que a su juicio podría fortalecer los controles y disminuir la probabilidad de que el riesgo de SARLAFT llegue a materializarse en FECOR.
- Estas funciones son realizadas por el Oficial de Cumplimiento.
- Demás funciones contempladas en el Manual SARLAFT.

**PARAGRAFO 01.** La existencia del Comité de Riesgos no exime de las responsabilidades que en el proceso de medición, evaluación y control de los riesgos tienen la Junta Directiva, Gerente y los demás administradores del Fondo de Empleados.

**PARAGRAFO 02.** *Los Riesgos SARO, SARM y SARL son opcionales para FECOR por lo que son opcionales para su gestión.*

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 20 de 61

## **CAPÍTULO III ÓRGANOS DE CONTROL**

### **3.1. Funciones Órganos de control**

En cuanto a SIAR el Revisor Fiscal debe verificar al menos una vez por semestre el estricto cumplimiento de lo dispuesto en la Circular Básica Contable y Financiera con sus anexos del Título IV, emitida por la Supersolidaria e incluir un pronunciamiento expreso y detallado sobre el SIAR, dentro del dictamen sobre los estados financieros.

1. Determinar si el SIAR está identificado y monitoreado de manera apropiada.
2. Establecer si la información usada para monitorear y hacer seguimiento al SIAR es exacta, confiable y oportuna.
3. Los límites establecidos por la Junta Directiva
4. La conciliación y cierre de operaciones.
5. La oportunidad, relevancia consistencia y confiabilidad de los reportes internos y externos.
6. La calidad de la documentación de los procesos y de las operaciones.
7. La segregación de funciones entre las áreas comerciales, las encargadas de la gestión de riesgos y las operativas.
8. Las operaciones con empresas o personas vinculadas a la organización solidaria.
9. Los reportes elaborados deben ser presentados a la Junta Directiva estos reportes deben contener los defectos encontrados en auditorías anteriores que no han sido solucionados y las recomendaciones efectuadas que no se hayan implementado.

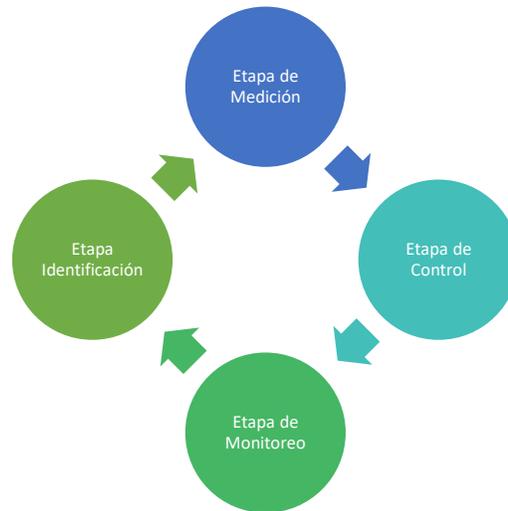
## **CAPÍTULO IV ETAPAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO SIAR**

Con el fin de mitigar los Riesgos asociados con el SIAR, FECOR adopta metodologías para identificar, medir, controlar y monitorear los Riesgos al que está expuesta.

Según esto, la gestión de los Riesgos debe partir del conocimiento claro de los mercados a los cuales se orienta FECOR, junto con los productos y posiciones que asume, por cuanto estos elementos marcan su nivel de Riesgo en el manejo de los recursos financieros.

Las etapas del SIAR están conformadas por la identificación, medición control y monitoreo de los riesgos a los cuales está expuesto FECOR.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 21 de 61



**Ilustración 1. Etapas del SIAR**

#### 4.1. ETAPA DE IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

La etapa de identificación está conformada por dos fases que se desarrollan en diferentes momentos del tiempo:

- Fase I, Identificación INICIAL del SIAR
- Fase II, Identificación del SIAR emergente

**Fase I**, en la identificación inicial del SIAR, visibiliza, detecta y pone en evidencia, las amenazas, fallas, peligros, vulnerabilidades, causas y demás factores que afecten la adecuada gestión de Activos y Pasivos y que puedan impactar los niveles de SIAR del Fondo de Empleados.

Para el desarrollo adecuado de este proceso, el Fondo de Empleados debe emplear diversas herramientas que se detallan en la siguiente etapa y que facilitarán la identificación de los riesgos asociados al manejo de recursos y financiamiento.

**Fase II**, la identificación de riesgos emergentes, se realiza posteriormente al momento de incursionar en un mercado, producto o línea de negocio nueva.

Los riesgos emergentes hacen referencia a la probable presencia de nuevas amenazas, nuevas fallas, nuevos peligros o nuevas vulnerabilidades que emerjan y potencialmente puedan vulnerar y limitar el uso de recursos por parte del Fondo de Empleados.

	FONDO DE EMPLEADOS FECOR			Código: MSIAR-01
				Versión: 1
	MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR			Fecha: 2025-03-31
				Página: 22 de 61

Finalmente, el proceso de identificación de los riesgos iniciales como emergentes, culmina con la tipificación de los mismos, que es una actividad en donde se asigna un nombre abreviado para reconocer el SIAR, se realiza una descripción del mismo y se documenta el proceso.

## 4.2. ETAPA MEDICIÓN

### ➤ TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA IDENTIFICACIÓN DEL SIAR

#### ➤ Metodología matriz de riesgos

Se emplearán herramientas de reconocido valor técnico que ayudarán a realizar una exhaustiva y profunda identificación del SIAR tanto inicial como emergente. Conforme a la metodología establecida en el Estándar Australiano y la ISO 31000 se estableció la siguiente matriz semi – cuantitativa para identificar y medir el riesgo inherente y el riesgo residual:

		Mapa de calor			
		Impacto			
Probabilidad		1	2	3	4
		Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
4	Casi cierto	4	8	12	16
3	Probable	3	6	9	12
2	Posible	2	4	6	8
1	Raro	1	2	3	4

La escala anterior genera las siguientes combinaciones posibles que arrojaría cada una un plan de tratamiento del riesgo diferente que deberá ser documentado y desarrollado en planilla independiente cuando el mismo resulte diferente de LEVE:

#### • Alertas tempranas

- ✓ El rápido crecimiento de los activos, en comparación con el crecimiento de los pasivos, o frente a pasivos volátiles.
- ✓ El crecimiento de la concentración en activos o pasivos
- ✓ El incremento de la salida de aportes o redención de aportes a término antes de su madurez
- ✓ La caída de la madurez promedio ponderada de los pasivos
- ✓ Las aproximaciones o rompimientos reiterados de los límites internos o regulatorios

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 23 de 61

- ✓ El deterioro significativo de las utilidades, de la calidad de los activos, y en general de la condición financiera de FECOR.
- ✓ La disminución en la calificación crediticia
- ✓ Incrementos de costos de deuda crecientes.
- ✓ Contrapartes que comiencen a requerir garantías o colaterales adicionales o que se resistan a entrar en nuevas transacciones con FECOR, eliminación o disminución de líneas de crédito y dificultad para acceder a fuentes de financiamiento de largo plazo, entre otros.

- **Metodología**

La metodología definida de FECOR se basa en la calificación de variables características de cada factor de acuerdo con los niveles de riesgos previamente definidos con el conocimiento de un experto en materia de Riesgos. Los niveles de riesgo o severidad resultantes de multiplicar la probabilidad por el impacto se categorizan en las siguientes zonas:

**a) Niveles de Riesgo**

Se encuentran definidos así:

<b>ACEPTABLE</b>	Nivel de riesgo bajo o aceptable debido a las operaciones, características de los servicios, actividades económicas, nivel de ingresos de las personas (natural/jurídica), canales y zonas geográficas, entre otras, que se encuentren relacionadas en un grado bajo o aceptable y el resultado de este no afecte a FECOR de ninguna forma.
<b>TOLERABLE</b>	Nivel de riesgo medio debido a las operaciones, características de los servicios, actividades económicas, nivel de ingresos de las personas (natural/jurídica), canales y zonas geográficas, entre otras, que se encuentren relacionadas en un grado medio y por ello FECOR se vea afectada medianamente de forma legal y/o reputacional.
<b>INTOLERABLE</b>	En el caso en que un riesgo se encuentre en este nivel, FECOR requiere perfeccionar controles y efectuar un plan de acción, adicionalmente se deberá informar a la Gerencial y al Comité de Riesgos.
<b>CRÍTICO</b>	Nivel de riesgo crítico debido a las operaciones, características de los servicios, actividades económicas, nivel de ingresos de las personas (natural/jurídica), canales y zonas geográficas, entre otras, que se encuentren relacionadas en un estado crítico y por ende afecten significativamente la parte legal y/o reputacional de FECOR.

***Ilustración. Nivel de Riesgo***

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 24 de 61

## b) Métrica de Probabilidad

Para medir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos **Inherentes** y **Residuales**, se emplea la siguiente tabla, la cual incluye cuatro (4) escalas para la calificación, así:

Métrica de Probabilidad			
Nivel	Rango Probabilidad	Posibilidad	Frecuencia (Niveles de ocurrencia)
1	Acceptable	Puede ocurrir solo bajo circunstancias excepcionales	Ocurre 1 vez al año
2	Posible	Podría ocurrir algunas veces	Ocurre entre 1 y 5 veces al año
3	Probable	Puede ocurrir en algún momento	Ocurre entre 6 y 10 veces al año
4	Casi con certeza	Hay buenas razones para creer que sucederá el riesgo en muchas circunstancias.	Ocurre entre 11 y 15 veces al año o mas

*Ilustración. Métrica de Probabilidad*

## c) Métrica de Impacto

La calificación de impacto de los riesgos inherentes y residuales de SIAR se realizó considerando los riesgos asociados a todos los riesgos que conforman el SIAR, tal como lo muestra la siguiente tabla:

Métrica de Impacto relacionada con los riesgos asociados de SIAR	
Nivel	Rango Impacto
1	Leve
2	Moderado
3	Severo
4	Catastrófico

*Ilustración. Métrica de Impacto*

## d) Niveles de riesgo

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 25 de 61

Una vez determinados los niveles de probabilidad e impacto, con base en las métricas suministradas anteriormente, se procede a ubicarlas dentro del *Mapa de Riesgo* el cual permite visualizar gráficamente el indicador el perfil de riesgo o nivel de severidad:

MAPA COLORMÉTRICO DE RIESGO						
Impacto		Probabilidad				Zona de riesgo
		1	2	3	4	
		Aceptable	Posible	Probable	Casi con certeza	
4	Catastrófico	T	I	C	C	Critico
3	Mayor	A	T	I	C	Intolerable
2	Moderado	A	T	T	I	Tolerable
1	Insignificante	A	A	A	T	Aceptable

*Ilustración. Mapa Calorimétrico de Riesgo*

#### e) Criterios de medición del impacto

En la medición de riesgos, el impacto refleja el efecto o las consecuencias que se podrían llegar a tener en el Fondo de Empleados en caso de una materialización de los riesgos. Los criterios empleados para su medición son:

Métrica de Impacto relacionada con los riesgos asociados de Riesgo SIAR					
Nivel	Rango de Impacto	Reputacional	Legal	Operativo	Contagio
1	Leve	No afecta la imagen de FECOR en el Mercado	El Fondo de Empleados no tiene responsabilidad Legal	Insatisfacción focalizada de los asociados, las empresas patronales o de las autoridades [Suspensión de la operación por lo menos 1 hora]	No afecta al Fondo de Empleados
2	Moderado	Consecuencia reputacionales que no exceden del ámbito interno de FECOR.  Consecuencias reputacionales a nivel local. El problema es	Amonestación o llamado de atención por parte de la autoridad competente  Multa Institucional	Algunos asociados afectados [Suspensión de operaciones entre 1 y 2 horas]  Una cantidad importante de asociados son	Afecta a algún asociado del Fondo de Empleados Afecta a algún empleado del Fondo de Empleados

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>		Código: MSIAR-01
			Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>		Fecha: 2025-03-31
			Página: 26 de 61

		conocido en el sector y otros interesados en la operación de FECOR.		afectados [Suspensión de operaciones entre 2 y 4 horas]	
3	Severo	Consecuencias reputacionales a nivel Nacional. El problema genera una nota en un medio de comunicación	Intervención de algún ente	Algunos asociados afectados [Suspensión de operaciones entre 1 y 2 horas]	FECOR, sus administradores o algún director son relacionados con alguna organización criminal
4	Catastrófico	Consecuencias reputacionales a nivel Nacional y multas para FECOR. El problema genera una nota en un medio de comunicación	Cancelación de la licencia de funcionamiento  Investigación penal y pena privativa de la libertad para algunos de los administradores o directores del Fondo de Empleados  Investigación penal y pena privativa de la libertad para algunos de los Administradores o directores del Fondo de Empleados	Una cantidad muy importante de asociados son afectados [Suspensión de operaciones entre 4 horas y 1 día]  La mayoría de los asociados se encuentran afectados [Suspensión de operaciones por más de 1 día]	Afecta al Representante Legal del Fondo de Empleados

**Ilustración. Criterio de Medición e impacto**

Después de finalizada la etapa de identificación, se debe medir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos asociados al SIAR y su impacto en caso de materializarse. La medición se realiza a nivel de causa, basada en los criterios definidos previamente para la estimación de la frecuencia e impacto.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 27 de 61

### 4.3. ETAPA DE CONTROL

La estructura de límites y el constante monitoreo le permiten a FECOR contar con una base de información real y oportuna, para evaluar el comportamiento de activos y pasivos, ingresos y egresos. Además, permite analizar todos los riesgos asociados al SIAR en diferentes escenarios para la toma de decisiones en situaciones de crisis. El control del indicador de SIAR y generador de alertas tempranas lo realizará el Gestor de Riesgos y se efectuará con base en los niveles, límites y apetitos aprobados en este mismo Manual.

- a) Las actividades de control deben ser aprobadas y verificadas por la Junta Directiva de FECOR; Adicionalmente, estas actividades deben ser comunicadas a todo el personal de FECOR.
- b) Las actividades de control deben guardar proporción con el volumen y la complejidad de las operaciones desarrolladas por FECOR.
- c) Las actividades de control deben dar cumplimiento a los límites generales y especiales establecidos por FECOR sobre los productos, líneas de negocio y diferentes posiciones activas y pasivas relacionadas con montos de activos líquidos de alta calidad, niveles mínimos de efectivo con base en flujos de caja, concentración de portafolios en activos líquidos, concentración por líneas de negocio, crecimiento de la brecha entre depósitos y créditos, etc.
- d) Las actividades de control deben considerar la estrategia de FECOR, las prácticas generales de sus transacciones y las condiciones del mercado.
- e) Las actividades de control deben verificar el cumplimiento de la estrategia y las políticas comerciales definidas por FECOR, y que estas hayan sido definidas consistentemente con la estrategia de Gestión de Riesgos.
- f) Las actividades definidas para el control de Riesgos deben ser parte fundamental del sistema de control interno.
- g) Los resultados de estas revisiones deben estar disponibles para la Superintendencia de Economía Solidaria, que podrá solicitarlos cuando lo considere pertinente.
- h) Las actividades o mecanismos de control sobre el cumplimiento de los límites de Riesgo deben ser llevadas a cabo por un área encargada diferente a las áreas que ejecutan el proceso, en caso de no existir el área la persona encargada de los riesgos apoyaría esta gestión.

La etapa de control del riesgo tiene como objetivo el cálculo de Riesgo Residual de FECOR, a partir de los efectos de los controles sobre los riesgos inherentes identificados, los factores de riesgo y los riesgos asociados. Por lo tanto, el resultado de la aplicación de los controles se verá reflejado en la disminución del Riesgo Inherente.

Para esto, en FECOR se aplican las medidas necesarias para minimizar o disminuir la Probabilidad o el Impacto de los riesgos inherentes, mediante la asignación de los controles actuales que se aplican en

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 28 de 61

FECOR y la propuesta de nuevos controles a partir de la revisión de los requerimientos normativos y los riesgos identificados en la Matriz de Riesgos.

Para establecer el efecto de los controles sobre los Riesgos, los factores de riesgo, se debe analizar como mínimo para cada control los siguientes atributos o criterios:

CÓDIGO	CARACTERÍSTICA	TIPOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
MA	De acuerdo con el momento en que actúa el control	Preventivo	Controles que actúan antes o al inicio de una actividad/proceso
		Detectivo	Controles que actúan durante el proceso y que permite corregir las deficiencias.
		Correctivo	Controles que actúan una vez que el proceso ha terminado.
C	De acuerdo a su cobertura	Total	Controles que se aplican a todos los eventos sin importar sus características.
		Parcial	Controles que se aplican de manera parcial a discreción de una persona o una tecnología específica.
AUT	Nivel de automatización del control	Automático	Controles que se encuentran en la infraestructura tecnológica y/o sistemas de información.
		Manual	Controles que no involucran el uso de tecnologías de información.
PER	De acuerdo a la periodicidad en la que se aplica el control	Permanente	Controles que actúan durante todo el proceso, sin intermitencia.
		Periódico	Controles que se aplican en ciertos periodos de tiempo.
		Ocasional	Controles que no se aplican de forma constante y de manera ocasional.

#### a) Procedimientos para desarrollar la etapa de control

El desarrollo de la metodología en esta etapa sigue los siguientes pasos:

- ✓ A cada Riesgo se le asignan los controles, tanto los existentes y los nuevos controles a partir de la revisión de los requerimientos normativos de la Circular Básica Contable y Financiera de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 29 de 61

- ✓ El análisis de los efectos de los controles se realiza en la Matriz de Riesgo de acuerdo a la variable (probabilidad o impacto) que cada control busca reducir, esto con el propósito de identificar el perfil de riesgo residual de FECOR. Para lo anterior se utiliza el siguiente formato:

<b>Código Riesgo</b>		<b>Nombre del Riesgo</b>	
<b>Nombre Control:</b>			
<b>Responsable:</b>			
<b>Periodicidad:</b>			
<b>Variable a reducir:</b>		<b>Probabilidad Impacto</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>TIPOLOGÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
MA	De acuerdo al momento en que actúa el control	Preventivo	Controles que actúan antes o al inicio de una actividad/proceso
		Detectivo	Controles que actúan durante el proceso y que permite corregir las deficiencias.
		Correctivo	Controles que actúan una vez que el proceso ha terminado.
C	De acuerdo a su cobertura	Total	Controles que se aplican a todos los eventos sin importar sus características.
		Parcial	Controles que se aplican de manera parcial a discreción de una persona o una tecnología específica.
AUT	Nivel de automatización del control	Automático	Controles que se encuentran en la infraestructura tecnológica y/o sistemas de información.
		Manual	Controles que no involucran el uso de tecnologías de información.
PER	De acuerdo a la periodicidad en la que se aplica el control	Permanente	Controles que actúan durante todo el proceso, sin intermitencia.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 30 de 61

		Periódico	Controles que se aplican en ciertos periodos de tiempo.
		Ocasional	Controles que no se aplican de forma constante y de manera ocasional.
PR	Prueba de recorrido	Nivel de aplicación del control	100%
			75%
			50%
			25%

Con el resultado anterior se logra tener una nueva calificación tanto para la Probabilidad o Impacto. Estas nuevas calificaciones se ubican en el **Mapa de Calor** determinando así el Nivel de Riesgo Residual de FECOR. **ANEXO 1. Metodología para la Gestión del Riesgo SIAR**

La estructura de límites y el constante monitoreo le permiten a FECOR contar con una base de información real y oportuna, para evaluar el comportamiento de activos y pasivos, ingresos y egresos. Además, permite analizar el riesgo en diferentes escenarios y medir para la toma de decisiones en situaciones de crisis. El control del indicador de SIAR y generador de alertas tempranas lo realizará el Gestor de Riesgos y se efectuará con base en los niveles, límites y apetitos aprobados en este mismo Manual.

#### 4.4. ETAPA DE MONITOREO PARA LA PREVENCIÓN DEL RIESGO

El SIAR debe permitir a FECOR establecer actividades encaminadas a monitorear el comportamiento del nivel de exposición de Riesgo, así como contar con herramientas cuantitativas para seguimiento y monitoreo de la situación que se pueda ver expuesto algún riesgo.

El monitoreo contempla la definición, análisis y reporte del conjunto de indicadores de exposición Riesgo cualitativos y cuantitativos que defina FECOR, adicionales a los dados por la Superintendencia. Dichos indicadores deberán permitir monitorear el cumplimiento al igual que definir alertas tempranas.

Con el fin de anticipar posibles descalces de fondeo en las diferentes bandas de tiempo del modelo, y a posibles variaciones negativas en el valor de los flujos de caja de sus activos, pasivos y posiciones fuera de balance, se establecerán indicadores de alerta temprana sobre los siguientes eventos:

- ✓ Semestralmente el Gestor de Riesgos efectuará un seguimiento a los límites establecidos para la medición del SIAR, con el objetivo de alertar exposiciones en niveles superiores sobre el SIAR y presentará a través de informes gerenciales, estas situaciones que le permitan a la Gerencia conocer el

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 31 de 61

nivel de exposición del Fondo de Empleados y a la vez verificar el cumplimiento de los límites aprobados por la Junta Directiva e implementar las medidas para afrontar estas situaciones y restablecer los indicadores a niveles normales para FECOR.

## **CAPÍTULO V POLÍTICAS**

El sistema de administración de Riesgo SIAR de FECOR cuenta con las siguientes políticas:

### **5.1. Políticas Generales**

- a) Los empleados de FECOR, deben ejecutar todas sus actividades conforme a los valores institucionales del Fondo de Empleados, como lo son: Transparencia, Honestidad, Lealtad, Calidez, Solidaridad y Pertenencia.
- b) La Junta Directiva y la Gerencia, deben velar porque los empleados conozcan y cumplan las disposiciones del Código de Ética y Conducta, los Manuales de SIAR.
- c) La administración de FECOR, acoge las normas expedidas por los órganos de vigilancia y control, respecto de la gestión del SIAR, consciente que las mismas constituyen un soporte para el desarrollo de su objeto social.
- d) Los órganos de control del Fondo de Empleados, tales como la Revisoría Fiscal, deben verificar el cumplimiento de las normas expedidas por las autoridades de vigilancia y control, así como de las normas internas de FECOR.
- e) Cualquier cambio que se pretenda introducir a este Manual, deberá ser analizado por el Comité de Riesgos y llevado para aprobación por parte de la Junta Directiva.
- f) Desarrollar campañas informativas y capacitaciones de los temas referentes al SIAR dirigidas a todos los empleados del Fondo de Empleados, como mínimo una vez al año. Estas deben ser conocidas y promovidas por el Gestor de Riesgos y la Gerencia.
- g) La Junta Directiva establece las tasas de interés de los diferentes productos y servicios, siguiendo el debido estudio técnico.
- h) La Junta Directiva establecerá el nivel de SIAR tolerable, así como los límites que para el efecto presente la administración. El monitoreo y reporte de la exposición de SIAR, estará a cargo del Gestor de Riesgos.
- i) Los plazos en las operaciones activas de crédito se fijarán, procurando en todo momento que exista una mixtura de corto, mediano y largo plazo, para mantener un flujo de recaudos que permitan atender nuevas operaciones de crédito sin afectar el flujo del disponible.
- j) Las diferentes líneas de crédito contarán con estudios periódicos o actualizados de proyección de las colocaciones, así como su recaudo en periodos de tiempo de corto plazo (intervalos de tiempo hasta 90 días), mediano y largo plazo (91 a 365 días), realizados por las áreas a las que corresponda y deberán contener el origen de los recursos y la viabilidad en el corto, mediano y largo plazo.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 32 de 61

- k) El Fondo de Empleados contará con proyecciones sobre el comportamiento de la colocación y el recaudo de las diferentes líneas de crédito en horizontes amplios de tiempo que les permita evaluar la suficiencia de los flujos de retorno de las colocaciones para atender la demanda esperada de crédito, es decir, que los plazos otorgados y la rotación de la cartera debe ser consecuente con la demanda de crédito observada y esperada, de tal modo que no se generen permanentes descalces<sup>1</sup> que no puedan cubrirse con los flujos de caja operativos, ni con cupos de crédito bancario y obliguen a FECOR a restringir de manera abrupta o a interrumpir la actividad de colocación, dado que podría ser una señal que interpreten los asociados como liquidez o dificultades económicas que deriven en riesgo reputacional y luego en SIAR por deserción de asociados o retiros masivos de aportes.
- l) Las operaciones de crédito utilizarán sistema de amortización periódico y sistemas de pago total al vencimiento, procurando, ante todo, que exista una rotación apropiada que facilite nuevas operaciones de crédito.
- m) En cuanto al disponible, el Fondo de Empleados mantendrá los topes establecidos como máximos en caja, buscando con ello salvaguardar los intereses de la institución con las pólizas contratadas y evitar que mantengan dineros ociosos.
- n) La administración observará permanentemente las políticas de recaudos y gestión de cobro para mantener un indicador de calidad de cartera apropiado, de tal forma que los incumplimientos en los pagos de los deudores no afecten la Liquidez del Fondo de Empleados.
- o) El portafolio de inversiones de recursos propios tiene como finalidad conservar el capital invertido con un adecuado rendimiento, de acuerdo con la coyuntura financiera del mercado y a los plazos frente a las necesidades de recursos para su normal operación y manejando una adecuada exposición al riesgo.
- p) FECOR gestionará el SIAR primariamente con las metodologías expedidas por la Supersolidaria, pero se complementa con otros indicadores de SIAR para efectos de la medición aprobados por la Junta Directiva.
- q) El Comité de Riesgos será el órgano asesor de la Gerencia para evaluar y proponer los límites máximos de exposición por SIAR, los cuales serán evaluados para su aprobación por la Junta Directiva de FECOR.
- r) El Gestor de Riesgos presentará semestralmente el reporte de SIAR que contendrá un resumen del estado de cada uno de los Riesgos exigidos por la normatividad (SARLAFT, SARL, SARC), los indicadores de medición, los eventos materializados, el cumplimiento de los reportes y límites establecidos, para su presentación al Comité de Riesgos y posterior reporte a la Junta Directiva. Podrá evaluar las opciones SARO y SARM en el momento que vea necesario de acuerdo con la Circular Básica Jurídica.
- s) En caso de que las necesidades de Liquidez sean mayores a la disponibilidad de los recursos, se deberá activar el plan de contingencia, según lo establecido en el Manual SARL.
- t) Con el fin de evitar la generación de conflictos de interés y llevar a cabo una adecuada gestión de riesgos, FECOR buscará la separación organizacional y funcional, de las áreas comerciales (Front office), de

<sup>1</sup> Descalce: Se refiere al impacto de una modificación del tipo de cambio en el valor presente descontado de los flujos futuros de ingresos y egresos. Finanzas

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 33 de 61

gestión de riesgos (Middle office) y de las operativas (Back office), las cuales deben ser autónomas e independientes entre sí y depender de áreas funcionales diferentes, sin embargo, la estructura organizacional que se adopte, así como el tamaño de las áreas dependerá del volumen, el tamaño, la naturaleza y la complejidad de las operaciones que la organización solidaria realice teniendo en cuenta que:

- ✓ **Áreas Comerciales (Front Office):** Son las encargadas directamente de las relaciones con los clientes y de los aspectos comerciales en la relación con ellos.
- ✓ **Área de Gestión de Riesgo (Middle Office) o el Gestor de Riesgos:** Es la encargada fundamentalmente de la identificación, la medición, el control y el seguimiento o monitoreo de los riesgos que enfrenta la organización solidaria. Como parte de dicha función, el área encargada de la gestión de riesgos debe verificar el cumplimiento de las políticas y límites establecidos por la Junta Directiva, cumpliendo la norma legal vigente relacionada. Esta área es la responsable de elaborar reportes sobre la gestión de riesgos, sobre el cumplimiento de las políticas, límites y niveles de exposición de los diferentes riesgos, de los controles implementados y del seguimiento realizado para cada tipo de riesgo. Es importante que dentro de la organización esta área se encuentre debidamente empoderada.
- ✓ **Áreas Operativas:** son las encargadas de realizar el cierre, cumplimiento y registro de las operaciones de la organización.

## 5.2. Política para la medición de SIAR

- La metodología implementada para el SIAR debe permitir cuantificar los niveles mínimos de activos líquidos que se debe mantener para prevenir la materialización del riesgo, y cumplir plena y oportunamente con las obligaciones de pago.
- para evaluar su desempeño y pertinencia.

## 5.3. Políticas para control del SIAR

- Es responsabilidad de cada una de las áreas involucradas dentro del proceso de administración de Riesgo, facilitar la información necesaria de manera oportuna, para tomar las medidas conducentes a controlar el SIAR.
- En caso de superar los límites de riesgo establecidos, se informará inmediatamente a la Gerencia sobre esta situación. De igual forma el Gestor de Riesgos informará los motivos del sobrepaso del límite, así como las acciones pertinentes al restablecimiento de este.

## 5.4. Políticas para el monitoreo del SIAR

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 34 de 61

- Se debe evaluar periódicamente que los controles funcionen segura y oportunamente y que la exposición al SIAR se encuentre dentro del nivel de tolerancia permitido o aprobado.
- Se debe evaluar periódicamente el sistema de alertas tempranas, basado en los niveles de riesgo arrojados, el cual es informado periódicamente por el Gestor de Riesgos.

### 5.5. Políticas en materia de inversiones

Los principios bajo los cuales se regirán las inversiones son:

- **Principio de independencia:** Las áreas de gestión en función de negociación de valores y sus empleados deben ser independientes, tanto a nivel operacional como organizacional, de las áreas encargadas del procesamiento y contabilización de las transacciones de tesorería o la persona que realiza esta labor dentro del Fondo de Empleados.
- **Principio de transparencia:** Todas aquellas personas que intervengan en el proceso de realización de inversiones tendrán acceso a la información relevante del mismo. Por otra parte, la gestión de las operaciones de Tesorería o la persona que realiza esta labor dentro del Fondo de Empleados deberá ejecutarse con sujeción a políticas y procedimientos previamente definidos.
- **Principio de Liquidez:** Posibilidad de negociación de un título en el mercado de valores, para hacerse en condiciones que no afecten el precio de estos al momento de llevarla a cabo, implicando pérdidas en el portafolio. Los títulos valores del portafolio, deben presentar una adecuada fijación de precios, y el valor de las inversiones debe reflejar de manera cierta y permanente, los recursos con que se puede contar al volverlos líquidos.
- **Principio de seguridad:** Conjunto de mecanismos que optimizan la relación entre la rentabilidad y un nivel determinado de riesgo, establecido previamente, de manera que al realizar una inversión prevalecerá aquella que presente un menor nivel de riesgo o peligro. En virtud de este principio, todos los recursos del portafolio deberán ser invertidos en condiciones que aseguren, en todo momento, que el riesgo del mismo es gestionable y se encuentra dentro de los parámetros y niveles aceptables, con objeto de no poner en peligro el cumplimiento del objetivo del portafolio.
- **Principio de rentabilidad:** Las inversiones que efectúe FECOR se realizarán en condiciones de mercado en las cuales la relación entre la utilidad proporcionada por el título valor y el capital invertido sea lo más favorable para el Fondo de Empleados. La rentabilidad esperada debe sujetarse a las políticas de riesgo, estructura y Liquidez del portafolio, así como a la manera como se actúe en el mercado. Los empleados encargados de efectuar las negociaciones de tesorería o la persona que realiza esta labor dentro del Fondo de Empleados deben establecer la adopción de una estrategia racional de mercado, para que su participación en él, no atente contra la adecuada formación de precios ni conduzca al deterioro del Patrimonio de FECOR, o de los recursos que maneja.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 35 de 61

- **Conflicto de intereses e información privilegiada:** Toda aquella información relevante para el mercado de valores y que sea utilizada en el proceso de realización de las inversiones de FECOR, no podrá ser utilizada para favorecer intereses individuales.
- **Diversificación del portafolio de inversiones:** Diversificar la mezcla del portafolio por tipo de papel para maximizar la rentabilidad, Liquidez y seguridad.

Los títulos que conforman el portafolio serán emitidos o avalados por el gobierno nacional o por entidades a quienes se les ha otorgado Grado de Calificación, expedido por una agencia calificadora de valores autorizada y establecida en Colombia o de reconocido prestigio internacional. Para la celebración de inversiones se admitirán los intermediarios financieros aprobados y vigilados por la Superintendencia Financiera y las firmas comisionistas de bolsa aprobadas y avaladas por el comité de SIAR. Ninguna inversión en títulos valores podrá pactarse por debajo de las tasas de interés efectivas que se tengan como referencia del mercado en la fecha de la inversión, según el nivel de solvencia del emisor y los plazos ofrecidos. Para escoger el emisor se evaluarán indicadores correspondientes a:

- a) **Información financiera:** El emisor debe estar catalogado dentro de un nivel alto.
- b) **Rentabilidad:** La tasa de Interés de inversión no podrá estar por debajo del DTF.
- c) **Minimización de riesgos:** Las entidades donde se invierta, deberán ser vigiladas por la Superfinanciera y estar en el más alto nivel de calificación de acuerdo con la escala recomendada por las sociedades calificadoras de riesgo. Las Sociedades Comisionistas de Bolsa deberán estar integradas mayoritariamente en su capital por establecimientos de crédito vigilados por la Superfinanciera.

- **Naturaleza de las inversiones**

De conformidad con el Estatuto, las inversiones deberán corresponder a las necesarias para el desarrollo del objeto social de la misma de acuerdo con lo establecido en las normas sobre Fondo de Liquidez, concentración de operaciones y en general los lineamientos del artículo 11 de la ley 79 de 1988, de acuerdo con las siguientes directrices:

**Excedentes de tesorería:** Para efectos del presente Manual, se entiende por excedentes de tesorería, los recursos de efectivo y equivalentes que se colocan de manera transitoria en la adquisición de inversiones NO especulativas como CDT's, CDAT's, Bonos, Fondos Comunes de Inversión, Fiducias, Patrimonios Autónomos y otros instrumentos financieros de "Deuda" de fácil negociación, de alta seguridad y baja volatilidad con el propósito de no tener recursos ociosos. La Administración deberá colocar en este tipo de instrumentos los dineros que excedan los requerimientos de tesorería o la persona que realiza esta labor dentro del Fondo de Empleados para el desarrollo normal de las operaciones del Fondo de Empleados y el cumplimiento del Fondo de Liquidez. Tales inversiones

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 36 de 61

deberán estar constituidas únicamente en entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera o Superintendencia de Economía Solidaria. Queda totalmente prohibido la inversión en cualquier tipo de derivados especulativos diferentes a operaciones de cobertura necesarias para cubrir el riesgo cambiario o de tasa de interés cuando se realicen operaciones en moneda o financiación extranjera.

Para la constitución de dichas inversiones, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- a) Que sean a plazos escalonados de vencimiento, a fin de garantizar una disponibilidad permanente de efectivo.
- b) Constituir las en varias entidades y en diferentes tipos de productos, con el propósito de evitar concentraciones y, por ende, mayor exposición de estas.
- c) Dichas inversiones no estén consideradas como de riesgo o que como mínimo, no se exponga el capital invertido y su cuantía en un solo emisor o tipo de inversión no exceda el 5% del total de activos.

**Otras inversiones:** Las inversiones de patrimonio que constituya FECOR serán las que estrictamente se requieran para propósitos de integración del sector y que sean conveniente para el cumplimiento de su objeto social al significarle beneficios en aspectos como representación gremial, capacitación, información que coadyuve en la gestión administrativa y todo aquello que se enmarque dentro lo previsto en el artículo 11 de la Ley 79 de 1988. Consecuentemente con lo anterior, la Administración no podrá invertir recursos en inversiones permanentes que no guarden una relación directa con el objeto social de la misma o que desvirtúen su propósito de servicio o el carácter no lucrativo de su actividad.

- **Inversiones en bienes muebles e inmuebles**

El Fondo de Empleados invertirá en:

- a) En activos fijos, siempre y cuando sean estrictamente necesarios para el desarrollo normal de las operaciones de FECOR sin exceder el 100% de las reservas y fondos patrimoniales permanentes;
- b) Los bienes recibidos en dación de pago, cuando no exista otro procedimiento razonable para la recuperación de acreencias que tenga FECOR, en cuyo caso deberá proceder con la venta respectiva en un plazo no mayor a dos años a partir de la fecha de su recibo y con la respectiva autorización de la Junta Directiva, término a partir del cual deberá constituir el 80% del deterioro.
- c) Todas las inversiones de bienes inmuebles deberá ser aprobadas por la Junta Directiva.

- **Aspectos a tener en cuenta en la constitución y administración de inversiones**

Además de los requerimientos contemplados en el presente manual, es de vital importancia que, en la constitución y administración de las inversiones, se tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ **Propósito de la inversión:** Ante todo, la intención de invertir debe responder a un propósito concreto, acorde con el objeto social de FECOR y las normas que regulan a la misma; de igual manera, la inversión

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 37 de 61

por la que se decida, debe ser la opción que mejores resultados ofrezca al articular y armonizar las siguientes variables:

- ✓ **Relación costo-beneficio:** En tal sentido, se debe analizar si los beneficios a recibir justifican los costos que genere la inversión. Así por ejemplo, si se pretende comprar un inmueble para utilizarlo como sede, no solo se debe tener en cuenta el efecto que tendrá en los indicadores de Liquidez la congelación de los recursos que se vayan a destinar para tal inversión, sino también los gastos que acarreará, como depreciación, mantenimiento, impuestos, seguros, entre otros, todo lo cual debe sopesarse frente a los beneficios que se persiguen e igualmente frente a otras alternativas para lograr el mismo propósito pero a un menor costo, como el arrendamiento del inmueble (en lugar de su compra).
- ✓ **Fácil convertibilidad:** En este aspecto, se debe tener en cuenta que la inversión sea fácilmente realizable, en el evento que se requiera disponibilidad de recursos o que ésta deje de ofrecer los beneficios o seguridades esperadas o recibidas, implica que:
  - a) Que el activo se pueda negociar fácilmente;
  - b) Que, en lo posible, el comprador lo cancele con la inmediatez requerida;
  - c) Que se venda a valor comercial
- **Origen y colocación:** Significa que los recursos a invertir tengan una procedencia sobre la cual no existan restricciones legales para su colocación. En tal sentido, la ley predica sobre los aportes de los asociados que la colocación de estos debe hacerse en cartera de crédito; en segunda instancia, en inversiones temporales los dineros que no se alcancen a colocar en dicha cartera. Por consiguiente, resulta improcedente adquirir activos fijos e inversiones permanentes con recursos que comprometan los aportes.
- **Relación riesgo-rentabilidad:** En este caso se debe analizar si la rentabilidad que se espera o que se está recibiendo de la inversión, justifica el riesgo de constituirla o mantenerla; así mismo, cuantificar el efecto que tendría sobre los Excedentes y Perdidas de FECOR y su Liquidez, en el evento de perder total o parcialmente la inversión o los rendimientos que se hayan capitalizado.
- **Monitoreo permanente:** Otro aspecto de vital importancia en la administración de inversiones, es el monitoreo permanente, no sólo al comportamiento financiero de los productos en que están representadas, sino también a las entidades de donde éstos provienen. De igual manera, es necesario estar alerta frente al comportamiento que registre el mercado bursátil a nivel internacional, a fin de poder sopesar el efecto que esta situación ejerza sobre el portafolio de inversiones de FECOR y así tomar las acciones que más convengan a la misma.
- **Distribución del riesgo:** Con el propósito de reducir los niveles de riesgo en las inversiones que se realicen, es necesario evitar las siguientes prácticas:
  - a) Concentrar las inversiones en una misma entidad o grupo financiero;

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 38 de 61

- b) Invertir en entidades que no tengan reconocida solidez;
- c) Concentrar las inversiones de riesgo en un mismo tipo de producto;
- d) Colocar al mismo plazo todas las inversiones a término, principalmente si están a más de 365 días, dejando a la entidad con limitaciones para disponer durante un determinado tiempo de estos recursos;
- e) Invertir en entidades que ofrezcan tasas de interés muy altas con respecto al promedio que se observe en el sector financiero, toda vez que dicho comportamiento puede ser síntoma de una crisis de Liquidez por parte de la entidad captadora.

### 5.6. Política frente al manejo de información

- a) Informar a la Junta Directiva y a la Asamblea General sobre la gestión del Riesgo en FECOR, así como los hallazgos y recomendaciones de la función de Gestión de Riesgos y los que hagan de auditoría.
- b) Atender los requerimientos de información que realice la Superintendencia de Economía u otra autoridad competente, así como los mecanismos para validar la calidad de la información.
- c) Establecer un mecanismo para asegurar la revelación de información de FECOR, con el fin de permitir la percepción de los asociados y del público en general sobre la realidad de FECOR y de su situación financiera.

### 5.7. Políticas en materia de límites

Las políticas que se establezcan en materia de límites a las exposiciones al Riesgo deberán cumplir con los siguientes requisitos mínimos. Con el establecimiento de límites se busca gestionar un nivel de tolerancia de SIAR aceptable, al contar con recursos disponibles que cubran varios periodos de operación y contar con controles y políticas que permitan la oportuna administración del SIAR. El Comité de Riesgos, tendrá como responsabilidad la definición y recomendación de límites de los índices de SIAR, los cuales serán revisados permanentemente y deben incorporar los cambios coyunturales económicos e institucionales.

### 5.8. Políticas de personal

- a) En el proceso de selección y contratación de los empleados de FECOR, se deberá informar al nuevo empleado del (los) producto(s), operación(es) y mercado(s) que manejará y todos los temas de idoneidad.
- b) El Gestor de Riesgos debe evidenciar conocimientos en las operaciones y productos que FECOR maneja.

### 5.9. Políticas de revelación de información

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 39 de 61

- a) El responsable del riesgo, con el apoyo de todas las áreas pertinentes producirá los informes en materia de Riesgo para La Gerencia y la Junta Directiva, en los cuales indicará la exposición al Riesgo el resumen concreto, pero completo, sobre las actuaciones seguidas para mantener los niveles exigidos, el cumplimiento de política y límites que se han establecido, entre los principales aspectos.

#### **5.10. Políticas de inhabilidades**

Si el Gestor de Riesgos realiza simultáneamente otras actividades dentro de la organización solidaria, se debe verificar que no pertenezca a los órganos de control, o a las áreas comerciales, tesorería en todo caso en la política debe existir un régimen de inhabilidades e incompatibilidades respecto al Gestor de Riesgos que simultáneamente ejerza otro cargo dentro de FECOR. Se precisa que la verificación del cumplimiento de los límites de riesgos debe ser realizada por un área funcional diferente a las áreas de tesorería o quien haga parte de ellas y de captaciones y colocaciones de FECOR.

#### **5.11. Políticas de selección de empleados**

- a) La Junta Directiva será el responsable de aprobar la estructura administrativa y el organigrama del Fondo de Empleados estableciendo los cargos, asignaciones salariales, perfiles y competencias de cada uno de acuerdo con las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos y los perfiles mínimos establecidos por los entes regulatorios cuando sea el caso.
- b) Cada cargo contará con su respectivo Manual de funciones, el cual será entregado al funcionario en el momento de la inducción junto con el de procedimientos a su cargo, de lo cual se dejará constancia en la respectiva hoja de vida.
- c) Tales Manuales de funciones y procedimientos, así como el perfil y competencias requeridas para cada cargo será documentado por parte de personal idóneo externo conforme a los estándares requeridos por las normas ICONTEC.
- d) Siempre que se genere una vacante primero se abrirá un concurso interno para proveerla de entre los empleados actuales de FECOR.
- e) Los miembros de los órganos de administración y control del Fondo de Empleados, Revisoría Fiscal, empleados y asociados se abstendrán de recomendar, interceder o presionar la contratación de una persona en particular, sin embargo, podrán informar a los interesados sobre donde pueden ir directamente a entregar su hoja de vida a la empresa seleccionadora para que sean evaluados en igualdad de condiciones con los demás aspirantes.
- f) El Fondo de Empleados no podrá contratar empleados que sean familiares en cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o único civil, de los demás empleados, Revisoría Fiscal, contador (si es por honorarios) o integrante de los órganos de administración y control social del Fondo de Empleados. En tal caso, el respectivo familiar deberá previamente renunciar a su cargo para proceder

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>			Código: MSIAR-01
				Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>			Fecha: 2025-03-31
				Página: 40 de 61

con la contratación. No podrán postularse para los órganos de administración y control los familiares de los empleados del Fondo de Empleados.

- g) Los empleados del Fondo de Empleados serán contratados mediante vinculación laboral formal a término que defina la entidad.
- h) El Fondo de Empleados pagará oportunamente todas las prestaciones de ley, salarios y demás garantías laborales establecidas en la legislación colombiana pudiendo establecer sistemas de compensación variables en función de metas alcanzadas o bonificaciones a mera liberalidad o condicionadas a la evaluación de competencias.
- i) Anualmente la Gerencia mediante formato previamente definido evaluará las competencias de todos los empleados del Fondo de Empleados de lo cual presentará informe a la Junta Directiva y se dejará copia en la Hoja de Vida del Empleado.

## 5.12. Políticas del desempeño de los ejecutivos de altos rangos

- Se considera ejecutivo de alto rango en FECOR a la Gerencia.
- La Junta Directiva realizara una autoevaluación de su desempeño durante su gestión.

DATOS GENERALES							
Fecha diligenciamiento:	Dd		mm		Aa	Periodo evaluado:	
<b>Nombre:</b>							
INSTRUCCIONES DILIGENCIAMIENTO							
Por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a cada una de las afirmaciones, marcando con una "X" en la alternativa de nivel correspondiente. Cada afirmación o juicio tendrá cinco (5) alternativas de respuestas o niveles de acuerdo o desacuerdo, las cuales a su vez tienen un valor numérico asignado, así:							

5: Totalmente de acuerdo		4: Parcialmente de Acuerdo		3: Indiferente		2: Parcialmente en desacuerdo		1: Totalmente en desacuerdo	
AFIRMACIONES								Respuesta	
ASPECTOS ESTRATÉGICOS									
• La Junta Directiva ha definido con claridad las funciones de sus Comités con respecto a la supervisión de riesgos.									
• La Junta Directiva identifica los riesgos que enfrenta FECOR y establece las políticas para la mitigación de los mismos.									
• La Junta Directiva está desempeñando un rol apropiado en relación con la estrategia de FECOR									
• Los integrantes de la Junta Directiva comprenden los indicadores clave de desempeño relacionados con la estrategia de FECOR y sus objetivos esenciales.									
• La Junta Directiva cuenta con una política escrita sobre la participación de los asociados y ésta se ha revelado clara y transparente a estos.									
• La Junta Directiva comprende la forma en que los cambios en la regulación pueden afectar la estrategia de FECOR.									
FUNCIONAMIENTO									

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 41 de 61

5: Totalmente de acuerdo    4: Parcialmente de Acuerdo    3: Indiferente    2: Parcialmente en desacuerdo    1: Totalmente en desacuerdo	
AFIRMACIONES	Respuesta
• La Junta Directiva se reúne al menos una vez al mes y cuenta con un Reglamento Interno de Funcionamiento de carácter vinculante.	
• Los miembros de la Junta Directiva tienen conocimiento sobre el funcionamiento y responsabilidades de la Junta.	
• La Junta Directiva cumple y hace cumplir los estatutos, reglamentos y mandatos de la Asamblea General	
• Se decide y delibera en detalle los temas que son agendados en las sesiones de la Junta Directiva o que forma parte del orden del día.	
• La Junta Directiva aprueba los reglamentos requeridos para el adecuado funcionamiento de la actividad de FECOR y la prestación de los servicios	
• La Junta Directiva actúa con autonomía e independencia respecto de las decisiones y responsabilidades a cargo.	
• Por parte de los miembros de la Junta Directiva hay organización en el desarrollo de sus reuniones.	
• La Junta Directiva tiene Comités que apoyan las tareas sobre temas particulares sin que lo anterior implique una delegación de responsabilidad	
• Los Comités han actuado de acuerdo con el Reglamento Establecido, en lo que se refiere a su composición, responsabilidades y funcionamiento	
• La Junta Directiva recibe los informes requeridos y/o de rigor sobre la gestión y funcionamiento de FECOR. y toma las decisiones que considera necesarias y oportunas	
• La Junta Directiva cuenta con los datos necesarios e información para tomar de decisiones informadas.	
<b>APORTE Y COMPROMISO INDIVIDUAL</b>	
• Poseo el conocimiento y la comprensión necesaria de FECOR, para de manera efectiva, dirigir, desarrollar y cuestionar la estrategia.	
• Estoy comprometido en lo individual con la actualización profesional continua para garantizar que mis conocimientos se mantengan al día.	
• Asisto a todas las reuniones ordinarias y extraordinarias a las que he sido convocado.	
• Invierto el tiempo suficiente en las responsabilidades específicas que me demanda el ser miembro de la Junta Directiva.	
• Estudio previamente los documentos recibidos para hacer más eficiente el desarrollo de la reunión de Junta.	
<b>PARTICIPACION DE LA ADMINISTRACIÓN</b>	
• Las convocatorias a La Junta Directiva se comunican en la oportunidad correspondiente por parte de la Administración	
• Se suministra en la oportunidad correspondiente a La Junta Directiva la información necesaria para la toma de decisiones.	
• Las presentaciones realizadas por la Administración en la Junta son claras y concisas	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	

*Ilustración. Formato desempeño de los ejecutivos de altos rangos*

### 5.13. Políticas de capacitación

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 42 de 61

Cada empleado de FECOR, deben conservar su competencia técnica mediante la capacitación permanente. Es responsabilidad de cada empleado, mantenerse actualizado sobre las últimas normas, disposiciones legales de los entes de control y mejores prácticas o desarrollos técnicos y tecnológicos en las áreas de conocimiento relativas al desempeño de sus funciones en el Fondo de Empleados.

Dicha capacitación permanente, permite la adecuación de los procedimientos específicos adoptados por FECOR., para que respondan a las expectativas de protección integral en un escenario cambiante.

Estos conocimientos se obtienen a través de participar en seminarios, diplomados, conferencias, curso de inducción, análisis de casos prácticos, y en los programas institucionales de capacitación permanente que cada entidad debe trazar, como un elemento esencial la gestión integral de riesgos de la actividad financiera.

Es deber de todos los empleados tener conocimiento suficiente y mantenerse actualizado sobre las políticas, procedimientos, controles y principios éticos que FECOR ha definido con el fin de que se logre eficazmente su aplicación; así como de la normatividad vigente.

Para este propósito FECOR adelantará anualmente un plan de capacitación a nivel general, con el fin de facilitar el conocimiento de las normas y principios vigentes, sin perjuicio de la responsabilidad de cada funcionario de actualizarse sobre las presentes disposiciones. Será política de FECOR incluir la capacitación sobre SARLAFT y demás riesgos en los procesos de inducción del personal que contrata independientemente del cargo a desempeñar. Para lograr el anterior objetivo se define la siguiente política general de capacitación de FECOR:

Población	Programa	Descripción
Directivos	Inducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada que sean elegidos órganos de administración, control social y miembros de Comités, se coordinará con los nuevos miembros una capacitación que deberá desarrollarse entre los meses de abril y junio de cada año sobre las normas relativas a la actividad financiera, análisis financiero, matemática financiera básica y desempeño reciente del Fondo de Empleados y el sector cooperativo financiero.</li> <li>- La duración mínima de la capacitación será de 2 horas y requerirá además de la participación de todos los empleados, del acompañamiento de personas externas profesionales expertos en la temática que participen a nivel de conferencistas, facilitadores y asesores.</li> </ul>
	Actualización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al año siguiente al de la elección de los Directivos se deberá programar una conferencia de actualización para todos los directivos y miembros de Comités con una duración mínima de ocho horas que permitan actualizar los conocimientos adquiridos.</li> </ul>

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSiAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 43 de 61

Población	Programa	Descripción
		- Esta capacitación se efectuará durante los meses de abril y junio.
Empleados	Inducción	- Todos los empleados que sean contratados con independencia de su posición deberán estudiar los reglamentos y Manuales de función y procedimientos como parte de su proceso de inducción y responder examen diseñado por la Gerencia para evaluación de conocimientos.
	Actualización	- Una vez al año se efectuará jornada de actualización coordinada por la Gerencia preferiblemente con el acompañamiento de un profesional experto en lo relativo a la actividad principal de FECOR. La jornada tendrá una duración mínima de 2 horas. - Esta capacitación podrá ser suplida con la asistencia de cada funcionario a eventos o seminarios abiertos programados por otras entidades en las siguientes temáticas: Riesgo de Crédito, Riesgo de Liquidez, SARLAFT, Análisis Financiero, Estadística, Matemática financiera, Manejo de Office básico, intermedio y avanzado, Marco legal, Cobranza Efectiva, Mercadeo y Ventas, Títulos Valores, Prevención del Fraude, Actualización Tributaria y temas similares.

- FECOR realizará la valoración de los conocimientos de los empleados de FECOR, sobre los seminarios o cursos, mediante la aplicación periódica de pruebas escritas y orales, así mismo una vez realizada cada jornada de capacitación el facilitador realizará una evaluación de la misma a los asistentes. Estas evaluaciones se tendrán en cuenta en la evaluación de desempeño que se realice a los empleados y directivos de FECOR.
- El Empleado deberá adjuntar a su hoja de vida la constancia o diploma sobre los programas de capacitación tomados.

#### 5.14. Políticas y medidas de control interno

- a) El Fondo de Empleados diseñará una adecuada estructura operativa que garantice una razonable segregación de funciones que impida que la autorización, control y registro de transacciones o decisiones críticas queden en cabeza de la misma persona.
- b) En cuanto sea posible el Fondo de Empleados implementará el almacenamiento de todos sus datos y programas tanto del aplicativo como de los archivos de trabajo diarios y demás información crítica o archivos propiedad del Fondo de Empleados en “LA NUBE”, es decir, en INTERNET, con lo cual se mitiga el riesgo de pérdida de datos o continuidad del negocio.
- c) El Control interno es responsabilidad de la Junta Directiva y la Gerencia quienes adoptarán medidas de control interno en los reglamentos y procedimientos del Fondo de Empleados.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 44 de 61

- d) FECOR contará con reglamentos para sus servicios, ejecución de fondos sociales y funcionamiento de órganos de administración y control.
- e) Además, contará con Manuales de funciones y procedimientos que serán revisados y actualizados cada que se requiera y como política regularmente cada tres años.
- f) Las funciones y procedimientos que correspondan a cada empleado le serán entregados con acta en el momento de su contratación laboral y estudiados en el proceso de inducción, dejando constancia en la hoja de vida. La Revisoría Fiscal evaluará anualmente el ambiente de control y la eficacia y cumplimiento de las medidas de control interno adoptadas por la Administración, quien hará las recomendaciones de mejora que considere pertinentes, las cuales serán analizadas y discutidas por la Junta Directiva para implementar las que resulten pertinentes en el menor tiempo posible.
- g) Para ello, la Revisoría Fiscal realizara visita de acuerdo a su cronograma de trabajo, de cuyos resultados presentará informe escrito que será conocido por la Gerencia, la Junta Directiva y el Comité de Control Social, para quienes tales documentos tendrán el carácter de confidenciales o reservados y no podrán darlos a conocer a los asociados por ningún medio, pudiendo referirse de manera específica a tales hallazgos únicamente en sus respectivos informes oficiales a la Asamblea o a las autoridades competentes bien sea judiciales, civiles o a las que ejercen vigilancia y control sobre FECOR.
- h) En tanto la estructura y tamaño del Fondo de Empleados lo permita y lo requiera, la Junta Directiva podrá apoyarse con la Revisoría para evaluar el cumplimiento permanente de los controles internos diseñados y el cumplimiento de la normatividad vigente y de los reglamentos y estatutos.
- i) En todo caso FECOR contará con un Oficial de Cumplimiento nombrado de entre los empleados del Fondo de Empleados conforme a las disposiciones legales y reglamentarias quien evaluará el permanente cumplimiento de las normas y controles relacionados con la prevención del lavado de activos y la financiación del terrorismo.
- j) FECOR nombrará y reglamentará un Comité de Riesgos encargado de la gestión integral de riesgos que son obligatorios para la entidad y puede trabajar los opcionales como son SARM, SARO mínimo una vez al año.
- k) La documentación del Fondo de Empleados en tanto resulte posible será conservada de manera digital a través de una empresa especializada en el ramo para evitar su destrucción, alteración, sustracción o pérdida y para facilitar el acceso a la misma cuando sea necesario.
- l) Todos los documentos deberán contar con la firma de los encargados de su registro, autorización y control cuando se requiera.
- m) Todos los empleados que ingresen información al aplicativo contarán con una clave personal e intransferible de obligatorio y periódico cambio que permita la trazabilidad de sus accesos y registros.
- n) Cada usuario tendrá parametrizado un perfil personal en el aplicativo con permisos y restricciones que tengan relación directa con sus atribuciones y funciones al interior del Fondo de Empleados.
- o) El Fondo de Empleados efectúa Backup como mínimo diariamente. Estos se almacenan automáticamente de manera remota y pueden ser restablecidos si se presenta una pérdida de información o se daña el sistema.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 45 de 61

- p) Las oficinas deberán funcionar en línea en tiempo real.
- q) Todos los títulos valores y demás documentos contentivos de instrumentos financieros, contratos o demás operaciones relacionadas con la actividad financiera podrán ser revisados por un abogado experto en la materia para establecer su pertinencia a la hora de reclamar los derechos en ellos contenidos.
- r) Los accesos a las cuentas para efectuar transferencias electrónicas requieren toquen y dos claves para cargue de pagos, autorización y disposición de recursos.

### 5.15. Políticas de vacaciones y licencias

- a) Por disposición legal todos los empleados de FECOR tienen derecho a un descanso anual remunerado equivalente a 15 días hábiles (sin incluir los sábados).
- b) Cada empleado deberá programar sus vacaciones debidamente e informar las fechas en que tomará tales descansos pudiendo repartirlos hasta en tres períodos al año de mínimo 3 días de vacaciones cada uno. Esta programación deberá entregarse durante los cinco primeros días de cada año.
- c) La Gerencia organizará el calendario de vacaciones para todo el año y lo dará a conocer a los empleados y directivos teniendo en cuenta las limitaciones establecidas en el presente reglamento, las cuales deberán ser conciliadas con la Gerencia y los empleados cuando se presenten cualquiera de las situaciones aquí descritas que puedan afectarlos.
- d) La programación de vacaciones podrá ser modificada por el empleado hasta con 30 días calendario de anticipación a la fecha en que se inicia el periodo programado para sus vacaciones.
- e) Ningún empleado podrá acumular más de dos periodos de vacaciones sin disfrutar.
- f) Cuando se acumulen dos periodos de vacaciones obligatoriamente el empleado deberá salir a vacaciones y si no manifiesta la fecha en la que deberá salir a disfrutarlos, la Gerencia podrá establecerlos de manera unilateral.
- g) Cuando el empleado tenga dos períodos de vacaciones acumulados podrá pedir hasta el 50% del segundo periodo a disfrutar como compensación en dinero conforme a las disposiciones legales.
- h) FECOR podrá decretar vacaciones colectivas.
- i) No podrán salir de vacaciones de manera simultánea el Gerente principal y su suplente.
- j) Los empleados podrán convenir con la Gerencia el disfrute anticipado de hasta cinco días del periodo pendiente de vencimiento de sus vacaciones.
- k) La Gerencia evaluará la necesidad de contratar personal temporal para reemplazar a las personas ausentes o en su defecto encargar de tales labores temporalmente a otro de los empleados del Fondo de Empleados velando porque no se vulnere el control interno concentrando en un mismo funcionario labores de autorización, registro y control.
- l) Conforme a Código Sustantivo de trabajo los empleados tendrán derecho a permisos remunerados en los siguientes eventos los cuales serán analizados y decididos por la Gerencia:

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 46 de 61

- ✓ Cinco días por fallecimiento de familiares en primer grado de consanguinidad y único civil, o compañero (a) permanente.

Este permiso o licencia está contemplada en el numeral 10 al artículo 57 del código sustantivo del trabajo, luego que fuera modificado por la ley 1280 de 2012, que dispone en su primer inciso:

*«Conceder al trabajador en caso de fallecimiento de su cónyuge, compañero o compañera permanente o de un familiar hasta el grado segundo de consanguinidad, primero de afinidad y primero civil, una licencia remunerada por luto de cinco (5) días hábiles, cualquiera sea su modalidad de contratación o de vinculación laboral. La grave calamidad doméstica no incluye la Licencia por Luto que trata este numeral.»*

La ley consideró sólo el primer grado de parentesco civil, pero la corte constitucional en sentencia C-892 de 2012 amplió la licencia por luto a los parientes en segundo grado civil.

- ✓ Tres días por matrimonio o nacimiento de hijo.
- ✓ Un día por motivo de grado en pregrados, especializaciones y maestrías.
- ✓ Hasta tres días por calamidad doméstica comprobada.

Conforme Código Sustantivo de trabajo los empleados tendrán derecho a permisos no remunerados de hasta 5 días al año, por diferentes eventos a los aquí señalados que serán del resorte directo de la Gerencia su análisis y aprobación o negación. Los solicitados por la Gerencia serán estudiados y decididos por la Junta Directiva. Estos permisos deberán ser solicitados con mínimo cinco días hábiles de anticipación.

#### **5.16. Políticas y reglamentos de compras y adquisiciones**

- a) Las compras de activos fijos, suministros, contratación de servicios y demás negociaciones inherentes a la operación del Fondo de Empleados serán del resorte de la gerencia hasta un tope de 0,5% del total de activos de FECOR y en adelante requieren autorización de la Junta Directiva.
- b) Ningún empleado, asociado, directivo o miembro del Comité puede ordenar compras o contrataciones a nombre de FECOR. Solamente la Gerencia es la encargada de tales negociaciones con la autorización de la Junta Directiva cuando el tope señalado lo requiera.
- c) Las compras o contrataciones que requieran los Comités de apoyo (educación, solidaridad, bienestar, recreación, crédito, riesgos etc.) deberán canalizarse por intermedio de la Gerencia y solo será de su competencia las negociaciones con los proveedores.
- d) Los directivos se abstendrán de interceder o interferir, presionar o exigir para que se contrate en beneficio de un proveedor en particular, sin perjuicio de que puedan sugerir nombres de potenciales

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 47 de 61

proveedores para que la Gerencia directamente efectúe los respectivos contactos de manera personal o delegando en un empleado del Fondo de Empleados la negociación.

- e) No se podrán efectuar compras o contrataciones con establecimientos propiedad de empleados, la Gerencia, la Revisoría Fiscal o de los órganos de administración y control o familiares de éstos hasta cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o único civil; sin previa autorización de la Junta Directiva, requiriendo en todo caso de tres cotizaciones y sin que el beneficiario pueda participar en la decisión.
- f) La adquisición de vehículos o bienes inmuebles por cualquier monto requiere autorización de la Junta Directiva, al igual que la apertura de productos financieros o cualquier inversión de capital, así como comprometer al Fondo de Empleados en calidad de garante de cualquier operación financiera o comercial.
- g) Todos los proveedores serán consultados en la lista Restrictivas (OFAC, ONU, europea) y deberán diligenciar el formato de registro de proveedores diseñado cuya información deberá ser igualmente verificada.
- h) El pago a proveedores se efectuará máximo a 30 días.
- i) Todo proveedor que ofrezca comisión a título personal a cualquier empleado, directivo o asociado por ser seleccionado como tal será inmediatamente descartado para la compra o contratación presente y futura.
- j) El empleado que solicite o reciba comisión alguna a título personal por las compras o contrataciones efectuadas será inmediatamente despedido siguiendo el debido proceso y la normatividad laboral vigente.
- k) Igualmente será sancionado disciplinariamente cualquier directivo o asociado que incurra en la misma práctica.
- l) Todos los descuentos, comisiones y demás beneficios que surjan de las negociaciones de compras y servicios de FECOR ingresarán directamente al Fondo de Empleados incrementando sus ingresos o disminuyendo el costo de los bienes adquiridos o servicios contratados.
- m) Anualmente los proveedores deberán actualizar su información.
- n) Sin excepción todos los proveedores deben entregar su documentación en regla antes de producirse la compra o efectuarse el pago, que incluye el debido soporte legal de la compra (factura o documento equivalente) con el lleno de todos los requisitos de ley.
- o) FECOR efectuará las retenciones en la fuente a que haya lugar por disposición legal sin asumir retenciones a cargo de terceros como gasto propio.
- p) Todas las facturas de compra deberán contener la firma de quien recibió a satisfacción el bien o servicio antes de proceder a su pago.

## 5.17. Políticas y controles para el manejo operativo de las oficinas y puntos de atención

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 48 de 61

- a) Las oficinas de FECOR estarán habilitadas para prestar integralmente todos los servicios de FECOR.
- b) Los puntos de atención (Gerencia) no prestarán servicios de crédito directamente y solo se atenderán las inquietudes de los asociados y se les ayudará con el trámite de sus servicios y recepción de documentación para los mismos, los cuales deberán ser canalizados a través de una oficina del Fondo de Empleados.
- c) La Gerencia será la responsable del funcionamiento operativo de las oficinas y puntos de atención del Fondo de Empleados.
- d) El horario de atención al público será el contemplado por el Fondo de Empleados
- e) La oficina solo podrá estar abierta al público en el horario señalado al cual se dará estricto cumplimiento.
- f) Queda prohibido recibir documentación, aceptar transacciones o abrir las puertas de la oficina para permitir el ingreso de personas para hacer transacciones antes o después del horario oficial de atención al público.
- g) No podrán tomar vacaciones, permisos, o licencias simultáneamente las dos personas encargadas por oficina de la apertura y cierre de la oficina.
- h) Solamente la Gerencia podrá autorizar a los empleados para trabajar en horarios por fuera del horario normal de trabajo, pero en todo caso deberán estar acompañados de una de las personas que maneja las claves de apertura y cierre de las oficinas.
- i) Aleatoriamente de manera sorpresiva se efectuarán arquezos de la caja por parte del Contador, o Revisoría Fiscal, las novedades que se presenten durante esta actividad se informan a la Gerencia.
- j) Los faltantes en la caja deberán ser pagados por la persona que realiza esta labor dentro del Fondo de Empleados, caso contrario en el cual constituirán una pérdida en el estado de resultado integral y según la causa podrán o no dar lugar a reclamación ante la compañía aseguradora.
- k) Los sobrantes en las cajas se registrarán inicialmente como una provisión y se iniciará un proceso de investigación para establecer el origen del sobrante. Pasados doce meses sin que pueda establecerse la causa, se llevará como una ganancia al estado de resultado integral.
- l) La caja menor se utiliza para pagos en efectivo en FECOR, hacen parte de la actividad administrativa y deben ajustarse a un manejo racional, ético y controlado y su orientación se dirige a facilitar los procedimientos internos para el cumplimiento del objeto social.
- m) La caja menor es un fondo fijo rotativo equivalente a lo definido en el interior del Fondo, cuyo valor al momento de hacer el cálculo se aproximará al múltiplo de diez mil más cercano.
- n) La Gerencia formalizará anualmente el ajuste del valor de este fondo. Esta será utilizada exclusivamente para atender los pagos de menor cuantía inherentes a gestiones administrativas de acuerdo con los reglamentos establecidos.
- o) El responsable de los arquezos de la caja menor serán el contador y el Revisoría Fiscal, las novedades que se presenten durante esta actividad se informan a la Gerencia.
- p) Los faltantes o sobrantes en las cajas se registrarán conforme a las normas vigentes.
- q) FECOR cuenta con cuentas corrientes y de ahorros para el manejo de los recursos.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 49 de 61

- r) Las transacciones de los asociados se manejarán preferencialmente a través de las cuentas de ahorro aperturadas por ellos en entidad financiera o de manera independiente se les girará cheque o efectuará transferencia utilizando una cuenta exonerada especialmente del pago del impuesto del cuatro por mil, para realizar los desembolsos por concepto de créditos en sus diferentes modalidades y manejo de la tarjeta de afinidad.
- s) Adicionalmente estas cuentas podrán ser utilizadas para que los asociados que lo requieran puedan depositar los pagos de obligaciones y servicios.
- t) Cuando un empleado sea desvinculado sin justa causa y con justa causa del Fondo de Empleados, será notificado por la Gerencia el mismo día de la desvinculación, una vez se cierre la oficina y la persona encargada previamente, sin informarle, deberá efectuar una copia de todos sus archivos a través de la red y posteriormente cancelar todos sus permisos de acceso a los programas, a su equipo y a la red.
- u) La persona desvinculada deberá estar acompañada en todo momento de un funcionario del Fondo de Empleados hasta tanto el empleado desvinculado retire todos sus elementos personales, los cuales serán retirados mediante acta que será levantada y suscrita por los dos.

## **CAPÍTULO VI PROCEDIMIENTOS**

Los procedimientos que se adopten estarán documentados en los reglamentos de los diferentes servicios y en los Manuales de funciones y procedimientos quedarán claramente definidas las funciones, responsabilidades y atribuciones específicas para cada uno de los empleados de los diferentes órganos de dirección, administración y control, y en general, de todos los involucrados en la administración del SIAR.

FECOR como organización solidaria establece procedimientos para la adecuada implementación y funcionamiento del SIAR, los cuales deben cumplir, como mínimo, con los siguientes requisitos:

- a) Detallar la implementación de las diferentes etapas y elementos del SIAR.
- b) Garantizar el efectivo, eficiente y oportuno funcionamiento del Sistema de Administración de Riesgo SIAR, de modo que se puedan adoptar los correctivos necesarios oportunamente.
- c) Generar informes internos y externos
- d) Especificar las actividades de control del cumplimiento de los límites de Riesgo sean llevadas a cabo por un área encargada diferente a las áreas encargadas de las negociaciones en la tesorería o los que hagan esta labor dentro del Fondo de Empleados y de las captaciones y colocaciones de FECOR.
- e) Contemplar las acciones a seguir en caso de incumplimiento en los límites fijados y los casos en los cuales se deban solicitar autorizaciones especiales.
- f) Detallar el análisis que debe realizar FECOR en términos de la exposición de Riesgo, cuando se pretenda operar nuevos mercados y/o productos de captación, colocación.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 50 de 61

- g) Detallar los pasos que se deben realizar para el registro y soporte de las operaciones efectuadas vía telefónica o mediante cualquier otro sistema de comunicación.

Los procedimientos que adopte FECOR deberán constar en documentos, en los cuales deben quedar claramente definidas las funciones, y atribuciones específicas para cada uno de los empleados de los diferentes órganos de dirección, administración y control, y, en general, de todos los involucrados en la administración del Riesgo.

## **CAPITULO VII LIMITES**

La Junta Directiva de FECOR, con base a las atribuciones que le confieren los estatutos de FECOR, y con la Circular Básica Contable y Financiera de la Superintendencia de Economía Solidaria, presenta las directrices y principales parámetros que debe emplear FECOR para gestionar los escenarios adversos que puedan llegar a presentarse respecto a su administración del Riesgo, así como los lineamientos para identificar a tiempo los indicadores que pueden dar cuenta del inicio de una crisis.

### **7.1. OBJETIVO GENERAL**

Proveer a FECOR de herramientas efectivas de comunicación a nivel interno, partes relacionadas, mercado y organismos supervisores, así como la determinación de las acciones a seguir tendientes a la normalización de los riesgos de la organización teniendo en cuenta las fuentes de las cuales pueda tomar recursos.

### **7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Establecer los lineamientos a seguir, para superar cualquier desequilibrio por deficiencias de que se materialice algún riesgo.
- ✓ Establecer las estrategias financieras que se ejecutarán al presentarse deficiencias leves o estructurales.
- ✓ Identificar mediante indicadores de gestión, los síntomas que permitirán determinar la magnitud de las deficiencias del SIAR y las respectivas estrategias a seguir.
- ✓ Establecer los niveles de delegación y los empleados responsables de la ejecución del presente plan.

Con el establecimiento de límites se busca gestionar un nivel de tolerancia de SIAR aceptable, al contar con recursos disponibles que cubran varios periodos de operación y contar con controles y políticas que permitan la oportuna administración del SIAR. El Comité de Riesgos, tendrá como responsabilidad la definición y recomendación de límites de los índices de SIAR, los cuales serán revisados permanentemente y deben incorporar los cambios coyunturales económicos e institucionales.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 51 de 61

La aprobación de los límites establecidos para el nivel de tolerancia de SIAR será función de la Junta Directiva, previa validación del Comité de Riesgos.

### 7.3. EVALUACION DEL APETITO DE RIESGO A PARTIR DEL TABLERO DE INDICADORES DE FECOR

Se calificarán los riesgos financieros de FECOR, en el cual se miden indicadores cada uno con una puntuación de 0 a 100, en los cuales, una vez sumados los puntajes obtenidos por la totalidad de indicadores, la evaluación debe arrojar un puntaje total obtenido sobre puntaje máximo posible, mayor o igual al 60%.

### 7.4. OTROS LIMITES POR RIESGO

- **Crédito**

- a) Además de los establecidos en el Título III de la Circular Básica Contable, el reglamento de crédito establecerá límites máximos de endeudamiento individual.
- b) Ningún deudor individualmente podrá tener créditos por valor neto de aportes superior al 50% del patrimonio sin aportes.
- c) El indicador de morosidad de cartera no podrá duplicarse en los últimos doce meses, ni ser superior al doble del promedio de los Fondos de Empleados publicado por la Supersolidaria.
- d) La cartera debe ser superior al 70% del activo
- e) La cartera afianzada no podrá superar el 50% del total de la cartera de créditos
- f) La cartera neta de las personas mayores de 70 años no cubierta por la póliza de vida deudores no podrá exceder del 1% del total del activo.
- g) El atraso de las deudoras patronales no podrá ser superior a los 60 días, momento a partir del cual se deberán suspender los descuentos de nómina e informar a los asociados para que paguen directamente sus obligaciones en FECOR.

- **Liquidez**

- a) El valor en riesgo de Liquidez (brecha negativa acumulada a la tercera banda) debe ser inferior en términos absolutos al valor de los activos líquidos netos madurados después de la tercera banda.
- b) La brecha acumulada a la tercera banda, más los activos líquidos netos madurados después de la tercera banda sin Fondo de Liquidez, más un 80% de renovación de los CDAT captados que se vencen, más el sobrante o menos el faltante existente en el Fondo de Liquidez, menos el estimado de gastos de personal y generales deben ser superiores al 100% del valor proyectado de recaudo de la cartera en la brecha de Liquidez (capital, intereses y convenios).
- c) Los activos líquidos netos incluido el Fondo de Liquidez más los cupos de crédito bancario aprobados vigentes no utilizados deben ser superiores al 20% del total de captaciones de ahorros y aportes.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 52 de 61

- d) No se podrán captar ahorros de una sola persona o grupo conectado por valor superior al 50% del Fondo de Liquidez.
- e) No se podrán constituir depósitos a término con de una sola persona o grupo conectado que vengán el mismo día por valor superior al 25% del Fondo de Liquidez.
- f) Por lo menos el 50% del Fondo de Liquidez deberá estar colocado en productos financieros de Liquidez inmediata.
- g) FECOR debe contar con cupos contingentes de crédito bancario no utilizados de disponibilidad inmediata y vigentes por valor mínimo equivalente al 5% del total del activo.

- **Mercado**

- a) Las obligaciones financieras no deben exceder el 20% del activo total de FECOR.
- b) La tasa de cualquier obligación financiera no podrá exceder el  $IBR^2 + 7$  puntos.
- c) La suficiencia de margen financiero debe ser superior al 120%.
- d) Las inversiones en renta variable no deben ser superiores al 10% del activo total de FECOR (fondos comunes de inversión, patrimonios autónomos, fiducias, inversiones en acciones medidas a valor razonable)
- e) ***Este Riesgos es opcional para entidad ya que por normatividad no se requiere su implementación.***

- **Operativo**

- a) El monto de las atribuciones de la Gerencia, tesorería o la persona que realiza esta labor dentro del Fondo de Empleados y demás personas encargadas de la gestión de recursos de FECOR no podrá exceder el valor de la póliza de manejo.
- b) No se pueden tener obligaciones financieras con personas naturales ni con personas jurídicas no vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria o la Superintendencia Financiera.
- c) Ningún empleado podrá pasar más de dos años sin salir a vacaciones.
- d) Los aplicativos y demás herramientas de ofimática tendrá por lo menos una evaluación anual por parte de personal experto sobre seguridad informática (virus, hackers, backup's, claves de acceso, continuidad).
- e) Las horas semanales de trabajo de ningún empleado podrán superar las 60 horas.
- f) FECOR debe contar con pólizas de manejo, de responsabilidad civil y/o de multas para sus directivos de acuerdo con el estudio de riesgos que realice la compañía de seguros cuya actualización será anual.

<sup>2</sup> IBR: Es una tasa de interés de referencia de corto plazo denominada en pesos colombianos, que refleja el precio al que los bancos están dispuestos a ofrecer o a captar recursos en el mercado monetario. ... El IBR es una tasa indicativa del costo del dinero en el mercado interbancario para la economía colombiana.

	FONDO DE EMPLEADOS FECOR	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR	Fecha: 2025-03-31
		Página: 53 de 61

- g) Ningún funcionario tendrá individualmente atribuciones para cualquier tipo de negociación superiores al 1% del total de activos de FECOR.
- h) ***Este Riesgos es opcional para entidad ya que por normatividad no se requiere su implementación.***

*Todo funcionario de FECOR deberá tener un suplente o persona entrenada dentro de la entidad quien deba suplirlo ante una ausencia temporal imprevista y se implementará un sistema individual de claves redundantes o de acceso a la seguridad e instalaciones.*

Existirá segregación, pluralidad y redundancia en las claves y firmas para disponer de los recursos de Liquidez de FECOR.

Todas inversiones de patrimonio o adquisición de bienes inmuebles, contratación de obligaciones financieras o apertura de cuentas corrientes o cupos de crédito, sin importar su cuantía debe ser aprobada por la Junta Directiva, así como la adquisición de intangibles y bienes muebles por superior al 1% del total del activo.

## CAPÍTULO VIII DOCUMENTACIÓN

Cada uno de los Sistemas de Administración de Riesgos se encuentra documentado con su respectivo Manual y anexos. Este Manual es dinámico, es decir, son objeto de permanentes actualizaciones, acorde con los cambios de la normatividad que los rige y con los ajustes y modificaciones que deban efectuarse a las políticas internas.

Las etapas y los elementos de la administración del SIAR se respaldarán con documentos y registros que garanticen la integridad, oportunidad, confiabilidad y disponibilidad de la información allí contenida. La documentación contará con:

1. Un respaldo físico y/o en medio magnético o Nube.
2. Un requisito de seguridad, de forma que su consulta sea únicamente para empleados autorizados.
3. Criterios y procesos de manejo, guarda y conservación de esta.

Se entiende por documentación el conjunto de la siguiente información:

4. El Manual del Sistema de Administración del SIAR.
5. Documentos y registros que evidencien el funcionamiento oportuno, efectivo y eficiente de la medición y control del SIAR.
6. Informes y actas de la Junta Directiva y comités responsables del seguimiento, monitoreo y control de la Administración del SIAR en FECOR.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 54 de 61

7. Metodología, parámetros, fuentes de información y demás características empleadas para la medición del SIAR.

**a) Divulgación del Manual**

Una vez sea aprobado el presente Manual de SIAR, por la Junta Directiva, será divulgado en FECOR. El Manual publicado debe cumplir con los parámetros y métodos establecidos por la Superintendencia de Economía Solidaria ha establecido para FECOR.

Este Manual será de obligatoria lectura y uso para la Gerencia, el Gestor de Riesgos, la Contador/a y la Junta Directiva y empleados.

**b) Actualización del Documento**

Cualquier modificación al presente Manual junto con sus respectivos anexos deberá ser aprobada por la Junta Directiva.

**c) Difusión**

El Comité de Riesgo y la Gerencia, con el apoyo del Gestor de Riesgos velarán por la difusión de este Manual al interior de FECOR.

**CAPÍTULO IX INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

FECOR a medida que el Sistema este en funcionando usara las herramientas en Excel garantizando el cumplimiento a los exigido por la Circular Básica Contable y Financiera mientras se requiere el uso de una plataforma tecnológica y sistemas necesarios.

La herramienta va a permitir realizar un control adecuado del cumplimiento de las políticas y límites establecidos, con bases de datos actualizadas e información suficiente y oportuna para realizar la gestión del riesgo y con un plan de conservación, custodia y seguridad de la información tanto documental como electrónica, permitiendo garantizar su confidencialidad, calidad, disponibilidad, integridad, consistencia y consolidación.

Así mismo, cuenta con procesos que permitan realizar un control adecuado del cumplimiento de las políticas y límites establecidos y con un plan de conservación, custodia y seguridad de la información tanto documental como electrónica.

FECOR cuenta con un sistema adecuado de consolidación rápida de los distintos flujos de ingresos y egresos de la caja, el cual es validado una vez al año.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 55 de 61

## **CAPÍTULO X REPORTES**

### **a) Reportes internos**

- Semestralmente la Gerencia elaborará un reporte acerca de la situación del SIAR de FECOR.
- El Gestor de Riesgos es la responsable de elaborar reportes sobre el cumplimiento de las políticas, límites y nivel de exposición de cada uno de los sistemas de riesgos, para presentación la Gerencia y a la Junta Directiva.

## **CAPÍTULO XI CAPACITACIÓN**

La Junta Directiva y la Gerencia del Fondo tendrán bajo su responsabilidad la identificación de necesidades y la capacitación de empleados; se dará capacitación y entrenamiento dependiendo del rol que desempeñe cada funcionario en el Fondo. El área encargada de administrar y controlar todos los riesgos inherentes a la actividad del Fondo tendrá una capacitación especial y será la responsable de evidenciar qué áreas o empleados requieren refuerzos y entrenamiento adicional para desempeñar adecuadamente su función.

Todos los colaboradores del Fondo de Empleados deben asistir a las jornadas de inducción, capacitación y actualización (este como mínimo una vez al año) a que haya lugar, sobre los reglamentos y procedimientos constitutivos, y los demás que considere la administración. Al finalizar estas, el empleado tendrá un conocimiento profundo sobre las políticas, metodologías y flujo de actividades de los procesos que sean de su resorte. Lo anterior debe ser documentado y evaluado, a fin de aclarar dudas respecto del correcto proceder dentro del Fondo de Empleados. A ello se agrega que dentro del periodo de prueba el empleado será evaluado en pro de retroalimentar y establecer oportunidades de mejora.

- **Responsable**

Los procesos de capacitación son responsabilidad del Gestor de Riesgos quien estructura el cronograma anual y previo a su divulgación lo pondrá en consideración del Comité de Riesgo para su respectivo visto bueno. Una vez aprobado por el Comité pasara a la Gerencia y posteriormente a la Junta Directiva para su aprobación y posterior divulgación a todos los empleados, quienes deben documentar por escrito su recibido.

El comité de riesgos se cerciorará de que el cronograma de capacitación contenga temas relacionados con el debido entrenamiento al personal de FECOR en la administración de riesgos para cada proceso.

- **Medios para realizar las capacitaciones**

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 56 de 61

El proceso de formación se impartirá principalmente a través de conferencias, reuniones, conversatorios, cartillas, intranet etc. Para ello se utilizarán las ayudas didácticas que se consideren adecuadas.

- **Periodicidad de las capacitaciones**

Los programas de capacitación serán difundidos a los nuevos empleados y órganos de Administración y Control a través de los procesos de inducción y **mínimo anualmente** en los programas de actualización a todos los empleados, en cuyo caso se orientarán a las operaciones específicas de cada dependencia. En FECOR también se podrá contratar capacitaciones externas con personal especializado.

- **Constancia de Capacitaciones**

Como constancia de cada capacitación se debe diligenciar el formato denominado “**Formato registro de firmas capacitaciones o entrega material**” establecido en el **ANEXO 2** de este Manual, relacionando, la fecha, hora, lugar, temas tratados y personas asistentes a la capacitación, donde estos últimos registrarán su firma y cédula.

- **Contenido del programa de formación**

Dentro del contenido de las capacitaciones se analizarán casos reales de Riesgo sucedidos a nivel local e internacional, por cuanto estos son una buena herramienta de exposición.

- **Plan de capacitación proceso de inducción personal nuevo**

Cuando se vincula un nuevo empleado a FECOR, es responsabilidad de la Gerencia o quien haga sus veces de capacitar en temas de SIAR, quien entregará un (1) ejemplar del Código de Ética y Buen Gobierno y del Manual SIAR apoyada por el Gestor de Riesgos.

## **CAPÍTULO XII PLAN DE CONTINUIDAD**

- FECOR cuenta con FIREWALLS (Cortafuegos) o Software especializado para prevenir la instalación de virus, programas no autorizados, maliciosos o accesos remotos no autorizados a los equipos de cómputo e información del Fondo de Empleados. Cada equipo de cómputo cuenta con su clave de acceso la cual es de uso personal e intransferible. La clave del servidor estará a cargo de la Gerencia y/o el Contador además de otra clave para otro empleado al que éste delegue, en caso de ausencia por cualquier motivo.
- En caso de que se presente cualquier evento que impida la apertura de la oficina cómo ataque terrorista, asonada, desastres naturales y similares, el funcionamiento del Fondo de Empleados se trasladará a otra oficina que podrá ser alquilada por el periodo que se requiera mientras se restablecen las condiciones para

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 57 de 61

volver a la sede respectiva de la oficina y que cumpla con las condiciones de seguridad necesarias para la operación del Fondo de Empleados, bien sea al interior de un edificio o centro comercial con vigilancia.

- En tal evento, si no es posible recuperar los equipos de cómputo se procederá a su alquiler o adquisición buscando como mínimo restablecer el servicio de caja a más tardar en los dos días hábiles siguientes al suceso, tiempo durante el cual mediante avisos impresos en la oficina, radio y prensa se dará a conocer a los asociados y público general la situación de fuerza mayor que motiva el traslado de las operaciones al nuevo sitio.
- En la medida en que FECOR tenga la información en la “NUBE” se procederá a continuar normalmente con las operaciones desde la nueva sede y los nuevos equipos. En caso de que todavía no se cuente con esa facilidad, se procederá a reestablecer el último Backup disponible alojado de manera remota, al cual se hará breve auditoría sobre el consecutivo de documentos y saldos iniciales con que se arranca para nuevamente poder iniciar con la prestación de servicios a los asociados.
- Si se ha presentado destrucción de la documentación se recurrirá a los archivos digitalizados y se procederá a tramitar nuevamente la impresión de la documentación requerida para la operación diaria tales como pagarés, solicitudes de servicios, chequeras etc.
- FECOR en materia de recurso humano contara con cada Backup de cada funcionario esto con el fin de dar continuidad con la ejecución de las funciones dentro de FECOR para que puedan reemplazarse también ante situaciones emergentes no previstas.

## CAPÍTULO XIII ANEXO DEFINICIONES ESPECÍFICAS

### Definiciones Generales

#### A

---

**Administración del Riesgo:** La cultura, procesos y estructuras que están dirigidas hacia la administración efectiva de oportunidades potenciales y efectos adversos.

**Análisis de riesgo:** Un uso sistemático de la información disponible para determinar la frecuencia en que puede ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias.

**Apalancamiento Financiero:** Utilización de la deuda para aumentar la rentabilidad esperada del capital propio.

#### C

---

**Capacitación:** Se incluye como nuevo elemento del SIAR y se establecen parámetros básicos.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 58 de 61

## D

---

**Documentación:** Se incluyen aspectos como la documentación del SIAR y el Código de ética y conducta, entre otros.

## E

---

**Etapas de control:** Se precisa que la verificación del cumplimiento de los límites de Riesgo debe ser realizada por un área encargada diferente a las áreas de tesorería y de captaciones y colocaciones de FECOR.

**Etapas de monitoreo:** Se incluyen directrices para el monitoreo del SIAR y seguimiento a niveles de exposición de Riesgo.

**Estructura organizacional:** Se precisan las funciones Junta Directiva y la Gerencia a la gestión y administración del SIAR.

## H

---

**Herramientas:** Son los medios que utiliza FECOR para prevenir que se presente el riesgo de LA/FT y para detectar operaciones intentadas, inusuales o sospechosas. Así como las demás herramientas que se consideren necesarias en cada uno de los sistemas que componen el SIAR.

## I

---

**Indicadores:** Son la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc., son ante todo información, es decir, **agregan valor no solo datos y son un medio y no un fin.**

**Infraestructura tecnológica y sistemas de información:** Se incluyen requerimientos mínimos de funcionamiento de la infraestructura tecnológica.

## M

---

**Matriz de riesgo:** Es una herramienta de control y gestión utilizada en FECOR para identificar actividades (procesos y productos) de FECOR, así como el tipo y perfil de riesgos inherentes y residuales a estas actividades y los factores externos e internos relacionados con estos riesgos.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 59 de 61

**Monitoreo:** Es el proceso continuo y sistemático mediante el cual se verifica la eficiencia y la eficacia de una política o de un proceso, mediante la identificación de sus logros y debilidades para recomendar medidas correctivas tendientes a optimizar los resultados esperados. Es condición para rectificar o profundizar la ejecución y para asegurar la retroalimentación entre los objetivos, los presupuestos teóricos y las lecciones aprendidas a partir de la práctica.

## O

---

**Órganos de control:** Se incluye la obligación de los órganos de control de informar a la Superintendencia sobre situaciones materiales que pueden afectar los sistemas de administración de riesgos de la organización y se incluyeron responsabilidades a la auditoría interna.

## P

---

**Partes Relacionadas:** Son las personas naturales o jurídicas, que tienen con la organización solidaria, vínculos de administración, o de propiedad directa e indirecta.

**Políticas:** Se incluyen nuevas subdivisiones en “Políticas generales frente a la gestión del Riesgo”, “Políticas frente a gobierno de riesgos y control”, “Políticas frente al manejo de información”, “Políticas en materia de límites” y “Políticas en materia de mitigación del Riesgo”.

## R

---

**Riesgo de Liquidez:** Corresponde a la posibilidad de pérdida derivada de no poder cumplir plenamente y de manera oportuna, las obligaciones contractuales y/o las obligaciones inesperadas a cargo de la organización solidaria, al afectarse el curso de las operaciones diarias y/o su condición financiera. En este riesgo debe incluirse el riesgo legal de la posible cesación de pagos por parte de la organización, la cual se constituye en causal de toma de posesión.

**Riesgo legal:** Corresponde a la posibilidad de incumplimientos de las leyes, reglas y prácticas, o cuando los derechos y obligaciones legales de las partes respecto a una transacción no están bien establecidos.

**Riesgo contagio:** Es la posibilidad de pérdida o daño que puede sufrir una organización directa o indirectamente, por una acción o experiencia de una persona natural o jurídica que posee vínculos con la organización solidaria y puede ejercer influencia sobre ella.

**Riesgo de contraparte:** Corresponde a la posibilidad de que una organización incurra en pérdidas y disminuya el valor de sus activos como consecuencia del incumplimiento de una contraparte, eventos en

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 60 de 61

los cuales deberá atender el incumplimiento con sus propios recursos o materializar una pérdida en su balance. El riesgo de contraparte es un acápite del Riesgo de Liquidez.

**Riesgo de Mercado:** Es el riesgo asociado al impacto en los resultados financieros de una organización debido a cambios en las condiciones del mercado. Son los eventos de riesgo que tiene como impacto los resultados financieros de una organización por el no cumplimiento por parte de terceros de las obligaciones financieras para con la misma.

**Riesgo operativo:** Es la posibilidad de pérdida o daño que puede sufrir una organización solidaria al incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos.

**Riesgo reputacional:** Es la posibilidad de pérdida en que incurre una organización por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, que cause pérdida de asociados/clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales.

## S

**SARL:** El Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez – SARL es el conjunto integrado de políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, órganos de control, infraestructura tecnológica y divulgación creado y actualizado con el propósito de identificar, medir, controlar y monitorear el Riesgo de Liquidez al que está expuesta FECOR en el desarrollo de sus operaciones autorizadas. El SARL se instrumenta a través de las etapas y elementos establecidos en el presente Manual y permite gestionar adecuadamente el Riesgo de Liquidez y calcular el monto de activos líquidos disponibles que deben mantener para prevenirlo.

**SARLAFT:** Lavado de Activos y Financiación de Terrorismo, Uso de FECOR en Operaciones ilícitas.

**SARC:** Si los umbrales de la cartera vencida superan los límites establecidos esto conlleva a que FECOR deje de percibir recursos que son necesarios para sus operaciones principalmente las de colocación y devolución de aportes y ahorros.

**SARO:** La posibilidad de generar pérdidas económicas, debido al fallo de los procesos, fallas del recurso humano, tecnología o acontecimientos externos

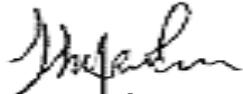
**SARM:** Los activos y pasivos de FECOR indexados a tasas de interés variables se afectan con el comportamiento de la tasa de interés del mercado.

	<b>FONDO DE EMPLEADOS FECOR</b>	Código: MSIAR-01
		Versión: 1
	<b>MANUAL – SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SIAR</b>	Fecha: 2025-03-31
		Página: 61 de 61

## CAPITULO XIV APROBACIÓN Y VIGENCIA

El presente Manual fue aprobado por la Junta Directiva en la sesión realizada el día 31 del mes marzo año 2025, según acta N°.870

Para constância firma:

  
**JOHN ARBELÁEZ PARRA**  
 Presidente Junta Directiva

  
**CLARA BELÉN SÁNCHEZ B.**  
 secretaria Junta Directiva

## CAPITULO XV CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	CONTROL DE CAMBIOS	ELABORADO	REVISADO	APROBADO	CAMBIOS
1	31/03/2025	Elaboración inicial, Circular Básica 022 Contable Título IV Capítulo I	Firma C&J Auditoria Integral S.A.S	Gerente y Gestor de Riesgos	Junta Directiva Acta # 870	No Aplica