



# Sistema de Control Interno Lineamientos Generales para las Empresas del Grupo Bolívar

SOCIEDADES BOLÍVAR S.A.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LAS  
EMPRESAS DEL GRUPO BOLÍVAR

SEPTIEMBRE DE 2009

## 1. Ámbito de Aplicación del Presente Documento:

El presente documento constituye el marco de acción en materia de cumplimiento de las disposiciones que sobre Control Interno prevé la Circular Externa 14 de 2009 expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia, para las Compañías del Grupo Bolívar supervisadas por esta entidad. No obstante, dada la importancia y la convicción que frente al tema tiene la matriz del Grupo, Sociedades Bolívar S.A., se espera que este documento también sirva para las demás Compañías del Grupo, como guía dentro de sus proyectos de implementación de estándares de Control Interno, guardando la relación beneficio/costo, de la que habla la citada Circular 14 de 2009.

## 2. Antecedentes del Sistema de Control Interno.

En los últimos años el Grupo Empresarial Bolívar ha venido desarrollado diferentes políticas de Control Interno en función de las necesidades y condiciones que cada Compañía del Grupo ha identificado en las actividades realizadas en cumplimiento de su objeto social. Este desarrollo, a nivel de Sociedades Bolívar S.A., se ha plasmado en diferentes documentos tales como el Código de Gobierno Corporativo, el Reglamento de la Junta Directiva, el Reglamento del Comité de Auditoría, el Estatuto de Auditoría Interna y la Política Gerencial de Gestión de Riesgos y Control Interno.

Partiendo de estos antecedentes, Sociedades Bolívar S.A. con el fin de dar cumplimiento a las exigencias previstas en la citada Circular Externa 14 de 2009, define los siguientes lineamientos

y políticas que constituirán el marco de acción de las Compañías integrantes del Grupo Bolívar, en materia de adopción y cumplimiento del Sistema de Control Interno - SCI<sup>1</sup>:

### 3. Implementación del Sistema de Control Interno.

Las Compañías del Grupo Bolívar deberán contar con un SCI integrado por principios, políticas, normas y procedimientos encaminados a proporcionar mayor transparencia y seguridad a los diferentes Grupos de Interés de cada Compañía.

La adopción del SCI, siguiendo los lineamientos contenidos en el informe COSO<sup>2</sup>, debe contemplar la necesidad de que la alta dirección de cada Compañía y el resto de la Organización, comprendan cabalmente la trascendencia del control interno y la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, considerándolo como un conjunto de actividades integradas a los procesos operativos de las Compañías.

### 4. Objetivos del Sistema de Control Interno.

Los siguientes serán los objetivos del SCI de las Compañías del Grupo Bolívar:

- 4.1. Mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones de las entidades supervisadas.
- 4.2. Prevenir y mitigar la ocurrencia de fraudes<sup>3</sup>, originados al interior o exterior de las Compañías.
- 4.3. Realizar una gestión adecuada de riesgos, atendiendo la naturaleza de la Compañía.
- 4.4. Generar confianza a los grupos de interés con los cuales interactúan las Compañías.
- 4.5. Dar cumplimiento a la regulación aplicable a cada Compañía.

### 5. Principios del Sistema de Control Interno.

La adopción y cumplimiento del SCI por parte de las Compañías del Grupo Bolívar, deberá desarrollarse siguiendo los principios de autocontrol, autorregulación y autogestión.

**5.1. Autocontrol:** Entendido como la capacidad de todos los funcionarios para evaluar y controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos en el ejercicio y cumplimiento de sus funciones, así como para mejorar sus tareas y responsabilidades. Así mismo, se refiere al deber de los funcionarios de procurar el cumplimiento de los objetivos trazados por la dirección, siempre sujetos a los límites por ella establecidos.

**5.2. Autorregulación:** Entendido como la capacidad de la Compañía para aplicar métodos, normas y procedimientos que permitan el desarrollo, implementación y mejoramiento del SCI, dentro del marco de las disposiciones legales que le son aplicables.

**5.3. Autogestión:** Es la capacidad de la Sociedad para interpretar, coordinar, ejecutar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz su funcionamiento.

---

<sup>1</sup> El Artículo 7.2. de la Circular 14 de 2009 establece en su inciso segundo: "Las entidades supervisadas que tengan la calidad de matrices deberán procurar que sus subordinadas (sean filiales o subsidiarias) tengan un adecuado SCI, para lo cual deberán emitir los lineamientos generales mínimos que en su concepto deben aplicar, atendiendo la naturaleza, magnitud y demás características de las mismas."

<sup>2</sup> Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting.

<sup>3</sup> La Circular 14 de 2009 define el fraude como un acto intencionado cometido para obtener una ganancia ilícita y mala conducta como la violación de leyes, reglamentos o políticas internas. Ver Artículo 7.7.1.2.1 de la citada Circular.

## 6. Elementos del Sistema de Control Interno.

Las Compañías del Grupo Bolívar deberán contar con un SCI que tenga como mínimo los siguientes elementos, los cuales se aplicarán de acuerdo con las características propias de cada Compañía:

➤ Ambiente de control.

El ambiente de control hace referencia a la conciencia de los integrantes de la Familia Empresarial Bolívar de la existencia y funcionamiento de un sistema de control, como parte de su cultura organizacional, la cual se consolida a partir de la definición de principios y normas de comportamiento institucional, tales como la ética, la transparencia, el mejoramiento continuo y la generación de confianza de los grupos de interés, los cuales están contenidos en el Código de Ética del Grupo Bolívar y en el Código de Gobierno Corporativo de cada compañía y sus reglamentos complementarios<sup>4</sup>.

La definición de estos principios y la orientación estratégica y organizacional del Grupo es definida por Sociedades Bolívar S.A. en su calidad de matriz. De esta definición surgen el reconocimiento de los objetivos y la planeación de estrategias y acciones de la Organización. De manera coherente, dicha planificación se difunde a las diferentes Compañías donde, atendiendo a sus particularidades, se efectúa una planeación individual que responde a las necesidades y objetivos propios de cada compañía. Estas planificaciones se caracterizan por la búsqueda permanente de un mejoramiento continuo del Grupo y de las Compañías individualmente consideradas.

Otro de los elementos que fundamenta esa cultura organizacional, es el reconocimiento de la actividad de regulación y supervisión del Estado colombiano, y a partir de éste, la definición de una política de cumplimiento de la normatividad que rige las actuaciones de las diferentes Compañías. De igual forma, el Grupo reconoce el papel de sus Compañías como generadoras de desarrollo y bienestar desde el sector privado para los diferentes grupos de interés con los que interactúa y reafirma la aplicación de principios tales como conciencia ciudadana, responsabilidad social y vocación de servicio.

Todos estos principios se rigen por un postulado de coherencia, según el cual debe existir armonía entre los enunciados de la cultura organizacional y las actuaciones de las Compañías y de los funcionarios que formar parte de ellas. Así, la definición de normas éticas y de buen gobierno no se limita a la formalización de postulados, sino que se concreta en la realización de los mismos, trasladándolos de la definición formal al diario quehacer de los funcionarios. Lo anterior es posible, a través de diferentes formas de divulgación y sensibilización y del seguimiento al cumplimiento de dichos compromisos, con responsables directos, donde las Juntas Directivas tienen un papel preponderante, llegando inclusive, en casos necesarios y a través de las instancias competentes, a imponer sanciones en los términos establecidos en los respectivos reglamentos internos de trabajo.

La concreción de los postulados de la cultura organizacional se logra mediante la adopción de políticas de talento humano y de estilo de dirección<sup>5</sup> que fortalecen la actitud positiva y responsable de los funcionarios. En este orden, es necesario que cada compañía mantenga procesos de definición de puestos y actividades de selección de personal, de formación, de evaluación y promoción para poder vincular y conservar personas capaces de realizar sus labores en forma competente, todo ello alineado a las normas sobre Control Interno y en

---

<sup>4</sup> Son reglamentos complementarios al Código de Gobierno Corporativo: el Reglamento de la Asamblea General de Accionistas, el Reglamento de Junta Directiva y El Manual de Conflicto de Interés y Uso de Información Privilegiada.

<sup>5</sup> El Modelo Estándar de Control Interno – MECI para entidades del Estado define el estilo de dirección como la forma adoptada por el nivel directivo para guiar u orientar las acciones de la entidad hacia el cumplimiento de su misión.

particular a las previsiones contenidas en le Circular 14 de 2009. Estas políticas deben conllevar a que los funcionarios conozcan sus funciones y las responsabilidades que poseen en el cumplimiento de los objetivos y las metas de la compañía en forma individual, y de la misma como integrante del Grupo Bolívar.

En esta misma línea, y con el fin de alcanzar niveles óptimos de mejoramiento continuo del buen clima organizacional que caracteriza al Grupo, las Compañías deben promover acciones de motivación, capacitación, estímulo, bienestar y salud ocupacional que permitan generar identidad y sentido de pertenencia en cada unos de los miembros de la Familia Bolívar.

➤ Gestión de riesgos.

A través de la administración de riesgos, las Compañías del Grupo deben contribuir eficazmente a la identificación, medición, análisis, tratamiento, comunicación y monitoreo de los riesgos del negocio, con el objetivo de preservar la eficacia, eficiencia y efectividad de su gestión y la capacidad operativa, así como la salvaguarda de los recursos que se administran. Para lograr dicho objetivo, cada compañía del Grupo debe contar con un adecuado sistema de administración de riesgos, que responda a la regulación que sobre esta materia existe para cada una de ellas.

La alta dirección de cada Compañía debe identificar los riesgos directamente relacionados con los procesos críticos en los que se involucran las diversas áreas de la Organización, asignando prioridades de revisión a las actividades con probabilidad de riesgo mayor y estableciendo las medidas que se consideren oportunas, previniendo o evitando su materialización o mitigando su impacto. Este ejercicio debe permitir a cada compañía prever, estimar y enfrentar los escenarios futuros que pueden afectar el normal desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos de las Compañías.

➤ Actividades de control.

Las Compañías del Grupo Bolívar, a través de cada Junta Directiva y la Alta Dirección, deben establecer políticas y procedimientos que tiendan al cumplimiento de las instrucciones orientadas hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Parte de esta función se realiza a través de la aprobación e implementación de los diferentes manuales de organización interna de las Compañías, (se resaltan el manual de Administración de Riesgos Financieros - MARF, los manuales del Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SARLAFT, los manuales del Sistema de Administración de Riesgo Operativo, entre otros), mediante los cuales se establecen las políticas y los controles internos relacionados con los procesos, actividades y productos de cada una de ellas<sup>6</sup>.

Se debe tener en cuenta que, en aplicación del principio de autocontrol, el SCI de las Compañías del Grupo debe contemplar en todos los niveles de la Organización la existencia de responsabilidades de control, y establecer procedimientos dirigidos a que los funcionarios conozcan individualmente las funciones que están a su cargo, debiendo para ello explicitar cada una de ellas<sup>7</sup>.

Las Compañías del Grupo Bolívar deben establecer actividades de control al interior de sus áreas, operaciones y procesos, considerando la relación beneficio/costo y su potencial efectividad para mitigar los riesgos que afecten el logro de los objetivos institucionales. A

---

<sup>6</sup> En este aspecto, se recoge lo señalado por el Autorregulador del Mercado de Valores - AMV respecto de las actividades de control, en la Guía de Control Interno en la Intermediación del Mercado de Valores, publicada en mayo 21 de 2008.

<sup>7</sup> Claridad expresada por el informe COSO respecto de las actividades de control.

continuación se exponen algunas de las actividades de control que se pueden establecer por parte de cada compañía, sin que constituya la totalidad de las mismas<sup>8</sup>.

- Análisis efectuados por la dirección. Revisiones periódicas sobre el desempeño de la Compañía en aspectos como presupuestos, pronósticos, periodos anteriores y competidores. Estos análisis se efectúan con el fin de analizar y monitorear el progreso de la entidad y adoptar los correctivos necesarios.
  - Comprobación de las operaciones en cuanto a su exactitud y conformidad con los procedimientos de la Compañía. Los actos y operaciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios que actúen dentro del ámbito de sus competencias.
  - Registro oportuno y adecuado de los actos y operaciones. Los actos y operaciones y las circunstancias que afectan a una Compañía deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados con el fin de garantizar su relevancia y utilidad.
  - Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros. El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a personas autorizadas.
  - Indicadores de desempeño. Toda Compañía debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.
  - Segregación de funciones. Es recomendable que las responsabilidades se dividan entre diferentes funcionarios con el fin de minimizar el riesgo de error o de acciones inapropiadas. Las responsabilidades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una operación, es conveniente que queden claramente diferenciadas y asignadas a personas diferentes.
- Información y comunicación.

El SCI de las Compañías del Grupo debe responder a un componente de información que facilite la organización y sistematización de la información institucional, su conservación, seguridad, confiabilidad y disponibilidad con el fin de apoyar la oportuna toma de decisiones, atendiendo las políticas establecidas frente al manejo y divulgación de información.

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar su confiabilidad, de manera que permita dirigir y controlar el negocio en forma adecuada y manejar los datos internos de las Compañías y los que se reciban de terceros.

Es necesario que cada compañía evalúe el sistema incorporado, buscando que el mismo sea flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes en un entorno dinámico de operaciones.

Igualmente, el sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que abarquen o incluyan las entradas, procesos, almacenamiento y salidas de la información.

A su vez, las Compañías deben desarrollar el componente de Comunicación, soportado en los sistemas de información adoptados, que permite gestionar estratégicamente la información institucional con el propósito de mantener informados y motivados a los funcionarios para que

---

<sup>8</sup> Esta parte del documento ha sido elaborada con base en el Informe COSO - Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting.

contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos corporativos. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Para tal fin, se deben establecer modelos de comunicación que promuevan la comunicación para hacer realidad la cultura organizacional del Grupo Bolívar, tendiente a generar identidad, sentido de pertenencia y efectividad en el trabajo, partiendo de la búsqueda de una alineación estratégica de los esfuerzos individuales.

Así mismo, en el campo externo, el manejo de la información por parte de las Compañías del Grupo Bolívar debe ser transparente, oportuno y dirigido a mantener una buena imagen institucional y un grado alto de confianza de los grupos de interés, en términos de buen gobierno corporativo. En igual sentido la información se debe poner a disposición de dichos grupos de manera actualizada, clara, precisa y en igualdad de condiciones, a través de los medios autorizados por la alta dirección para su divulgación<sup>9</sup>.

➤ Monitoreo.

Incumbe a la alta dirección de las Compañías del Grupo garantizar la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como de mecanismos que permitan su revisión y actualización periódica. De esta forma, deben establecerse procedimientos de evaluación de las actividades de control de los sistemas, para determinar su eficacia e identificar aquellos aspectos susceptibles de mejoramiento.

Con este propósito, las Compañías del Grupo pueden establecer controles automáticos o alarmas tanto en los sistemas automatizados como en manuales, así como adoptar indicadores de gestión y desempeño que contribuyan a monitorear el SCI. Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión que se adopten deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. Según el impacto de las deficiencias y la materialidad del asunto, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de tomar acciones correctivas sobre la función o actividad implicada, como la Junta Directiva de la Compañía.

➤ Evaluación independiente.

Las Compañías del Grupo deben efectuar evaluaciones independientes sobre la efectividad del SCI, con el objetivo de adoptar medidas correctivas y de mejoramiento e independizar el control que se realiza al interior de las organizaciones.

De acuerdo con lo establecido por la Superintendencia Financiera, estas evaluaciones se efectuarán por parte de los auditores internos y los revisores fiscales de las Compañías del Grupo, sin perjuicio que, como práctica de buen gobierno corporativo, las Juntas Directivas opten por efectuar auditorías externas para revisar la efectividad del SCI. Estos controles y auditorías internas y externas deben contribuir a que los funcionarios mejoren los procesos, optimicen recursos y renueven su compromiso institucional. De igual forma, a través de ellos deben definirse y ponerse en práctica planes de mejoramiento al SCI.

## 7. Órganos de Control del Sistema de Control Interno.

Aunque las Compañías del Grupo deberán contar con órganos encargados de velar por la correcta marcha del SCI, la responsabilidad por su adecuada implementación y funcionamiento recae en primera instancia en todos los funcionarios de cada nivel de la Organización.

---

<sup>9</sup> La Junta Directiva de Sociedades Bolívar S.A. aprobó en octubre de 2008 una serie de políticas relacionadas con el manejo y divulgación de información de las Compañías, las cuales hacen parte del Código de Gobierno Corporativo disponible en la página web [www.sociedadesbolivar.com](http://www.sociedadesbolivar.com).

Partiendo de lo anterior, las Compañías del Grupo Bolívar deberán contar con órganos internos y externos de control del SCI. Dentro de los órganos internos se encuentran: la Junta Directiva, el Comité de Auditoría, el Representante Legal de la Compañía, el Oficial de Cumplimiento y en los casos en que sea aplicable, la Auditoría Interna. Dentro de los órganos externos se encuentra el Revisor Fiscal y en los casos en que sea procedente, el Contralor Normativo.

## 8. Independencia y objetividad de la actividad de auditoría interna.

Las Compañías del Grupo deberán adoptar criterios de independencia y objetividad de aseguramiento<sup>10</sup> y consulta<sup>11</sup> para el ejercicio de la actividad de auditoría interna, la cual tendrá como una de sus misiones evaluar la eficacia, suficiencia e idoneidad de todos los sistemas y procedimientos integrantes del SCI.

---

<sup>10</sup> La Circular 14 de 2009 en su Artículo 7.7.1.4.1 señala que el aseguramiento debe ser entendido como el examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de una organización.

<sup>11</sup> La Circular 14 de 2009 define la consulta como las actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionadas a los clientes cuya naturaleza y alcance estén relacionados con los mismos y estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control. Ver Artículo 7.7.1.4.1 de la Circular.