

MARCO DE APETITO DE RIESGO**Contenido**

1. Introducción	2
2. Objetivos	2
3. Definiciones.....	2
4. Relación entre el MAR y EL DAR.....	3
5. Responsabilidades sobre el Marco de Apetito de Riesgo	4
5.1 Junta Directiva.....	4
5.2 Comité de Riesgos y Comité de Inversiones	4
5.3 Representante legal	5
5.4 Comité de Presidencia.....	6
5.5 Vicepresidente de Finanzas y Riesgos / Segunda línea	6
5.6 Auditoría interna / Tercera línea.....	7
5.7 Dueños de procesos / subprocesos / Primera línea.....	8
6. Políticas generales del Marco de Apetito de Riesgo (MAR).....	8
7. Implementación del Marco de Apetito de Riesgo (MAR)	9
7.1 Indicadores y métricas	9
7.2 Indicadores y métricas	9
7.3 Marco de actuación frente a desviaciones e incumplimientos.....	10
7.3.1 Zona esperada	10
7.3.2 Zona de alerta	10
7.3.3 Zona límite.....	11
7.3.4 Zona de incumplimiento	11
7.4 Reportes asociados al MAR y al DAR.....	12
7.5 Divulgación del MAR y el DAR	13

1. Introducción

El presente documento entrega los lineamientos generales frente a la definición, evolución y seguimiento del Marco de Apetito de Riesgo (MAR) de Protección S.A., que hace parte de la gestión integral de riesgos. El Marco de Apetito de Riesgo (MAR) está acompañado por la Declaración de Apetito de Riesgo (DAR), la cual debe ser aprobada por la Junta Directiva.

Para efectos de claridad se deja establecido que las “Políticas aplicables a las Inversiones de la Posición Propia de la AFP”, así como las disposiciones del “Reglamento del Comité de Inversiones y Riesgo de la AFP” hacen parte integral del presente manual, siendo documentos anexos al mismo, debiéndose aplicar las reglas allí previstas en relación al gobierno, políticas, procedimientos, límites y administración de los riesgos asociados a la posición propia de la Sociedad Administradora ((especialmente lo atinente a los riesgos de mercado y liquidez), todo ello para los propósitos indicados en la Circular Básica Contable, Capítulo XXXI.

2. Objetivos

El objetivo del presente documento es establecer los elementos requeridos para la definición, seguimiento y ajustes del Marco de Apetito de Riesgo (MAR) de Protección S.A. y su Declaración de Apetito de Riesgo (DAR) asociada, en los diferentes tipos de riesgos a los que el negocio se ve expuesto en el desarrollo de sus operaciones, contribuyendo de esta forma a la adecuada toma de decisiones que permita el cabal cumplimiento de los objetivos estratégicos de Protección S.A.

3. Definiciones

Actividad: Es un producto, línea, unidad de negocio, entidad subordinada o proceso que desarrolla la entidad para llevar a cabo su plan de negocio.

Actividad significativa: Es un producto, línea, unidad de negocio, entidad subordinada o proceso que es fundamental para que la entidad lleve a cabo su plan de negocio y para que alcance sus objetivos principales.

Apetito al riesgo: El o los niveles y tipos de riesgos que la organización está dispuesta a asumir, con el fin de cumplir con sus objetivos estratégicos.

Capacidad de riesgo: El nivel máximo de riesgo que una entidad puede asumir dado su nivel actual de recursos antes de incumplir los controles de ley, los límites de liquidez, y/o comprometer la continuidad del negocio.

Declaración de Apetito de Riesgo (DAR): Constituye el documento aprobado por la Junta Directiva y la Alta Dirección, donde se informan los diferentes tipos de riesgos que la organización está dispuesta a aceptar, asumir o evitar para lograr sus objetivos. Incluye declaraciones cuantitativas y

opcionalmente cualitativas, formuladas a través de indicadores respecto a ganancias, capital, medidas de riesgo, liquidez y otras medidas relevantes, según sea necesario. También debe informar sobre los riesgos que son más difíciles de cuantificar, tales como los estratégicos, de reputación y comportamiento, así como los de lavado de activos y financiación del terrorismo, proliferación de armas de destrucción masiva, corrupción y prácticas poco éticas, entre otros.

Marco de Apetito de Riesgo (MAR): Es el conjunto de políticas, metodologías, procedimientos, controles y umbrales y/o límites a partir del cual la entidad: (i) identifica los riesgos asociados al plan de negocio, (ii) evalúa si dichos riesgos se asumen, mitigan, evitan o transfieren, y (iii) monitorea y controla que dichos riesgos se encuentren dentro de los umbrales y/o límites definidos por la Alta Gerencia (AG) y aprobados por la Junta Directiva (JD).

Perfil de riesgo: La exposición a los riesgos actuales y potenciales inherentes al desarrollo de los objetivos estratégicos de la organización.

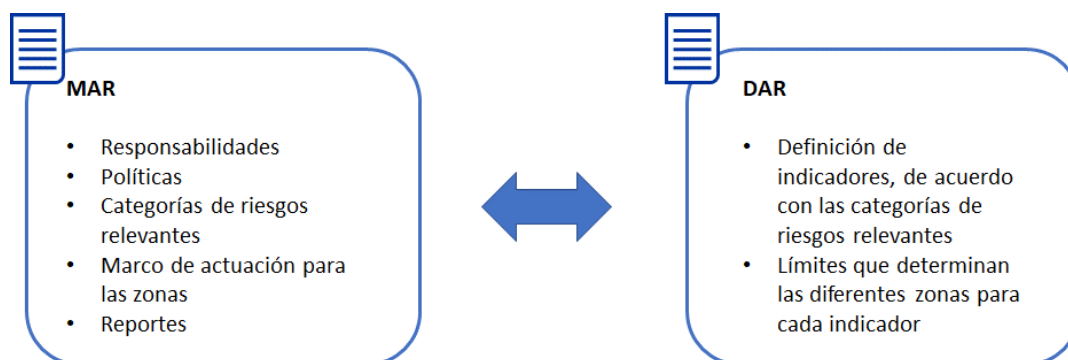
Plan estratégico: Es el plan detallado de los objetivos que se quieren alcanzar, en el logro de los objetivos estratégicos de la organización, especificando el cómo se va a alcanzar, las actividades necesarias a implementar y en qué tiempos se van a ejecutar, teniendo en cuenta la misión, visión y objetivos de la organización.

Pruebas de estrés: Es la simulación de eventos y escenarios adversos para evaluar el impacto en la exposición de cada riesgo.

Tolerancia al riesgo: Es el nivel aceptable de variación o desviación frente al apetito de riesgo que la organización está dispuesto a aceptar en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

4. Relación entre el MAR y EL DAR

El Marco de Apetito de Riesgo (MAR) se relaciona de forma directa con la Declaración de Apetito de Riesgo (DAR), de la siguiente forma:



5. Responsabilidades sobre el Marco de Apetito de Riesgo

A continuación, se definen las responsabilidades de los diferentes actores en la gestión del Marco de Apetito de Riesgo (MAR), alineado a los requerimientos regulatorios existentes en la materia.

5.1 Junta Directiva

- a. Comprender y aprobar el Marco de Apetito de riesgo y garantizar que sea coherente con la estrategia organizacional, el plan estratégico, los requerimientos de capital y liquidez, el plan de negocio, el perfil de riesgo, los programas de compensación, así como con los requerimientos regulatorios, las condiciones de las economías y los mercados en donde opera la organización.
- b. Asegurarse que la estrategia y el plan estratégico está en línea con el apetito de riesgo y que se incluyan incentivos en los programas de compensación para facilitar la adherencia al apetito de riesgo.
- c. Hacer responsable a la Alta Dirección, a la Vicepresidencia de Riesgos y otras áreas que gestionen riesgos relevantes y a la Auditoría Interna, de la integridad del MAR, incluyendo la identificación oportuna, gestión y escalamiento de autorizaciones por incrementos en los límites de riesgo y para las exposiciones de riesgo material.
- d. Incluir los aspectos relacionados con el Marco de Apetito de Riesgo (MAR) y la Declaración de Apetito de Riesgo (DAR) en las decisiones estratégicas.
- e. Examinar y supervisar los límites de riesgos y los riesgos asumidos, de acuerdo con lo definido en los indicadores de la Declaración de Apetito de Riesgo (DAR).
- f. Obtener una evaluación independiente de la efectividad del Marco de Apetito de Riesgo (MAR) y su alineación contra las expectativas de control de la organización.
- g. Cerciorarse que existen mecanismos establecidos para asegurar que la Alta Dirección puede actuar de manera oportuna para gestionar con eficacia y, en caso de ser necesario, mitigar las exposiciones de riesgo significativas, en particular las que estén cerca o superan los límites del apetito de riesgo aprobado.
- h. Asegurar recursos adecuados para la función de Gestión de Riesgos, así como para la Auditoría Interna con el fin de dar garantías independientes a la Junta Directiva y a la Alta Dirección de que la organización está operando dentro del MAR aprobado.
- i. Garantizar que la Gestión de Riesgos se apoye en sistemas de información adecuados, para permitir la identificación, medición, evaluación y comunicación de los riesgos de manera oportuna y precisa.
- j. Aprobar los procesos y procedimientos establecidos para la modificación del MAR.

5.2 Comité de Riesgos y Comité de Inversiones

- a. Comprender y verificar el cumplimiento del MAR, los límites generales de exposición y concentración, la estructura de gobierno de riesgos, las estrategias para gestionar: (i) los

riesgos, (ii) el capital, (iii) la liquidez y (iv) los conflictos de interés y su revelación; así como sus actualizaciones. Para lo anterior debe verificar que sean acordes con el perfil y apetito de riesgo, la estrategia, la naturaleza, el tamaño, la complejidad y diversidad de las actividades que desarrolle la entidad, y los entornos económicos y los mercados en donde ésta opera.

- b. Aprobar las medidas a implementar y realizar seguimiento a su aplicación y efectividad, cuando se presenten: (i) incrementos en la exposición a los riesgos que resulten en sobrepasos en los umbrales y/o límites regulatorios y/o internos definidos por la entidad o incumplimientos en el MAR, (ii) debilidades en los Sistemas de Administración de Riesgos para realizar una gestión de los riesgos acorde con las economías y mercado en donde opera la organización, su nivel de capital y liquidez, el marco regulatorio, la estrategia y el perfil y apetito de riesgo de la organización y (iii) las acciones correctivas y de mejora, una vez se hayan superado las instancias previas en la estructura de gobierno
- c. Asegurarse que los objetivos y los planes estratégicos están en línea con el apetito de riesgos aprobado.
- d. Incluir elementos técnicos, sobre los riesgos a asumir, en las discusiones acerca de la estrategia de la organización e incluirlos en los procesos de toma de decisiones relativas a fusiones, adquisiciones y el crecimiento en las líneas de negocio o productos.
- e. Examinar y supervisar trimestralmente los límites de riesgos y los riesgos asumidos, comparándolos con los niveles acordados, incluidas las medidas cualitativas.
- f. Garantizar que se tomen las medidas adecuadas con respecto a incumplimientos en los límites de riesgo.
- g. Discutir las decisiones relativas al establecimiento y seguimiento permanente del MAR de la organización, así como de los cambios importantes en los niveles de apetito de riesgo actuales, o las expectativas regulatorias relativas de este tema.
- h. Velar por que el Marco de Apetito de Riesgos sea difundido a la Junta Directiva, Comités de Riesgos e Inversiones, el Comité de Presidencia, la Vicepresidencia de Riesgos y todas aquellas áreas que gestionen riesgos relevantes, la Auditoría Interna, el revisor fiscal y las diferentes áreas de la organización.

5.3 Representante legal

- a. Establecer un MAR adecuado para la organización, consistente con los objetivos y planes estratégicos y de capital, capacidad de asunción de riesgos, así como de los programas de compensación, incluyendo una evaluación prospectiva del perfil de riesgo.
- b. Someter a aprobación de la Junta Directiva el MAR, los límites generales de exposición y concentración, la estructura de gobierno de riesgos, las estrategias para gestionar: (i) los riesgos, (ii) el capital, (iii) la liquidez y (iv) los conflictos de interés y su revelación; así como sus actualizaciones. De igual forma debe velar por su cumplimiento.
- c. Asegurar que el apetito de riesgos se traduce adecuadamente en los límites de riesgos de las líneas de negocio y que el apetito de riesgos se incorpora en sus procesos de toma de decisiones, de planeación estratégica, financiera y de compensación.

- d. Asegurarse que el MAR es implementado a través de la Declaración de Apetito de Riesgos (DAR), la cual debe ser consistente con los límites de riesgos específicos para las líneas de negocio en toda la organización.
- e. Comunicar el MAR a las partes interesadas, así como apoyar una cultura de riesgos al interior de la organización.
- f. Garantizar que la primera línea cuente con procesos adecuados que permitan determinar efectivamente, monitorear e informar sobre el perfil de riesgos, en relación con los límites de riesgos de la organización.
- g. Asegurar recursos suficientes para las funciones de Gestión de Riesgos y Auditoría Interna, así como para desarrollar y mantener la infraestructura tecnológica que ayude a proporcionar una supervisión efectiva del cumplimiento del MAR.
- h. Actuar de manera oportuna para asegurar la gestión eficaz y el estado de mitigaciones necesarias de las exposiciones de riesgos materiales, en particular los que están cerca o superan el MAR aprobado y/o los límites de riesgo.
- i. Establecer una política para la notificación a la Junta Directiva y a los supervisores, en materia de incumplimientos de los límites de riesgo y exposiciones de riesgo material.
- j. Velar por que el Marco de Apetito de Riesgos sea difundido a los Comités de Riesgos e Inversiones, el Comité de Presidencia, la Vicepresidencia de Riesgos y todas aquellas áreas que gestionen riesgos, la Auditoría Interna, el revisor fiscal y las áreas de la organización.

5.4 Comité de Presidencia

- a. Ser responsable junto los demás actores del MAR de la integridad de este, incluyendo la identificación oportuna y los protocolos de escalamiento de toma de decisión cuando se deban aumentar los límites de riesgo y de exposiciones materiales.
- b. Asegurar que el apetito de riesgos se traduce adecuadamente en los límites de riesgos de las líneas de negocio y que el apetito de riesgos se incorpora en sus procesos de toma de decisiones.
- c. Asegurarse que se cumplen a cabalidad los lineamientos del MAR y los indicadores del DAR, consistentemente con los límites de riesgos específicos para las líneas de negocio en toda la organización.
- d. Actuar de manera oportuna para asegurar la gestión eficaz y el estado de mitigaciones necesarias de las exposiciones de riesgos materiales, en particular los que están cerca o superan el MAR aprobado y/o los límites de riesgo.

5.5 Vicepresidente de Finanzas y Riesgos / Segunda línea

- a. Desarrollar, en conjunto con el Representante Legal, un MAR adecuado para la organización, acorde a las necesidades de esta.
- b. Obtener la aprobación de la Junta Directiva sobre el MAR e informar trimestralmente sobre el perfil de riesgo de la organización, acorde a este.

- c. Desarrollar las políticas, límites, marco de actuación, los controles y los indicadores de seguimiento del MAR.
- d. Presentar al Representante Legal las actualizaciones que resulten pertinentes.
- e. Monitorear y reportar los límites del MAR y niveles máximos de exposición, concentración y pérdida tolerada por tipo de riesgo, con un desglose de las posiciones por sector económico, actividad, plazo, tipo de operación, reasegurador, contraparte, vinculados, partes relacionadas, área geográfica y divisa, cuando aplique.
- f. Establecer un proceso para informar sobre el riesgo y la alineación (o no) del apetito y perfil de riesgo.
- g. Evaluar la correspondencia entre la planeación estratégica, los niveles de capital, liquidez y el MAR de la entidad, así como con las funciones y atribuciones asignadas a la Alta Dirección, la Junta Directiva, la función de Gestión de Riesgos, los Comités de Riesgos e Inversiones, el Revisor Fiscal y la Auditoría Interna.
- h. Garantizar la integridad de las técnicas de medición de riesgos utilizadas para controlar el perfil de riesgo de la organización, en relación con su MAR.
- i. Establecer y aprobar, en colaboración con los diferentes actores del MAR, los límites de riesgo apropiados, los cuales sean prudentes y consistentes con el DAR de la organización.
- j. Monitorear de forma independiente los límites de riesgo, además del perfil de riesgo agregado, para garantizar que sean consistentes con el MAR.
- k. Actuar de manera oportuna para garantizar la gestión efectiva y, cuando sea necesario, la mitigación de las exposiciones de riesgo importantes, en particular los que se acerquen o superen el apetito de riesgo y/o los límites de riesgo aprobados.
- l. Escalar a la Junta Directiva y a la Alta Dirección cualquier incumplimiento de los límites de riesgos materiales, que coloquen a la organización en riesgo de exceder su apetito de riesgo y, en particular, de poner en peligro la condición financiera de la organización.
- m. Difundir el MAR a todas aquellas áreas que gestionen riesgos relevantes, la Auditoría Interna, el revisor fiscal y las diferentes áreas de la organización.

5.6 Auditoría interna / Tercera línea

- a. Incluir rutinariamente evaluaciones del MAR para toda la organización.
- b. Identificar si los incumplimientos en los límites de riesgo están siendo debidamente identificados y reportados, e informar sobre la aplicación del MAR a la Junta Directiva y la Alta Dirección, según corresponda.
- c. Evaluar de forma independiente y anualmente el diseño y la eficacia del MAR y su alineación con el plan estratégico de la organización.
- d. Evaluar la eficacia en la aplicación del MAR, incluyendo la vinculación con la cultura de riesgos en la organización, así como en el plan estratégico, planes de compensación, y en los procesos de toma de decisiones.
- e. Evaluar el diseño y la efectividad de las técnicas de medición de riesgos para monitorear el perfil de riesgo de la institución en relación con su apetito por el riesgo.

- f. Informar a la Superintendencia Financiera aquellas situaciones cuya materialidad puedan afectar el desarrollo del negocio y las acciones correctivas y de mejora que no hayan sido atendidas por la entidad.
- g. Evaluar la necesidad de complementar su propia evaluación independiente con la experiencia de terceros para proporcionar una visión general independiente de la eficacia del MAR.

5.7 Dueños de procesos / subprocesos / Primera línea

- a. Ser responsable de la gestión eficaz del riesgo dentro de su proceso, subproceso o iniciativa estratégica.
- b. Asegurar la alineación entre el apetito de riesgo, la planeación estratégica y los procesos de toma de decisiones.
- c. Integrar el MAR y los límites de apetito de riesgo en sus actividades, con el fin de integrar la cultura de gestión de riesgos en la gestión diaria.
- d. Establecer y supervisar activamente la adhesión a los límites de riesgo aprobados.
- e. Aplicar controles y procesos para poder identificar con eficacia, monitorear e informar los incumplimientos de los límites de riesgo asignados.
- f. Actuar de manera oportuna para asegurar una gestión eficaz, y cuando sea necesario, la mitigación de las exposiciones a riesgos materiales, en particular los que superan o tienen el potencial de sobrepasar el nivel de riesgo aprobado y/o los límites de riesgo.
- g. Escalar de forma oportuna los incumplimientos en los límites de riesgo y las exposiciones de riesgo importantes al Vicepresidente de Riesgos y la Alta Dirección.

6. Políticas generales del Marco de Apetito de Riesgo (MAR)

Alineación con la estrategia y requisitos del negocio. El MAR debe estar alineado con los objetivos estratégicos, el plan estratégico y los niveles de capital y liquidez requeridos, así como con cualquier otro requisito regulatorio.

Divulgación del MAR. El MAR debe ser divulgado a la Junta Directiva, la Alta Dirección, a quienes cumplan la función de Gestión de Riesgos, la Auditoría Interna, la Revisoría Fiscal y a los dueños de procesos y subprocesos o a los responsables de iniciativas estratégicas, cuando este se establezca o cada vez que tenga cambios.

Identificación de categorías de riesgos. La organización debe identificar las categorías de riesgos relevantes que pueden afectarla y que requieren la definición de una Declaración de apetito de Riesgo (DAR).

Definición de indicadores y métricas. El MAR debe estar basado en una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos, que deben estar calibrados con unos límites que especifiquen los niveles

de riesgo asumibles por la organización. Estos indicadores se deberán calibrar cuando se realice una actualización del MAR.

Análisis prospectivo de los indicadores. Anualmente se debe realizar un análisis prospectivo de los indicadores, de tal manera que la organización pueda anticiparse y prepararse para la materialización de los riesgos, tanto en escenarios normales como adversos.

Actualización del MAR. El MAR debe ser revisado y/o actualizado al menos anualmente, o cuando existan cambios relevantes en el entorno, la operación, la regulación, los objetivos estratégicos o en el plan estratégico, para garantizar que es consistente y refleja las necesidades de la organización.

Desviaciones o incumplimientos al MAR. Se debe contar con un marco de actuación, cada vez que se encuentren desviaciones o incumplimientos respecto de lo estipulado en el MAR. Estos incumplimientos deberán ser informados, de acuerdo con las responsabilidades definidas y a las instancias correspondientes.

7. Implementación del Marco de Apetito de Riesgo (MAR)

7.1 Indicadores y métricas

El MAR está basado en indicadores y métricas que proporcionan una idea precisa sobre el nivel de exposición a los diferentes tipos de riesgos. Estos indicadores pueden ser de dos tipos:

Indicadores de primer nivel: Son aquellos indicadores principales, a los cuales se les asocian límites relacionados con el apetito, la tolerancia y la capacidad de riesgo de la organización y que permiten visualizar el nivel de exposición al riesgo. Estos deben ser aprobados por la Junta Directiva y se deben gestionar de acuerdo con el Marco de actuación frente a desviaciones e incumplimientos definido en este documento.

Indicadores de segundo nivel: Son aquellos indicadores que complementan a los indicadores de primer nivel y que son útiles para el análisis de los indicadores de primer nivel. Estos indicadores pueden o no estar asociados a límites y son opcionales.

7.2 Indicadores y métricas

Para la organización, las siguientes son las categorías de riesgos relevantes que requieren la definición de una declaración de apetito de riesgo:

Riesgos financieros:

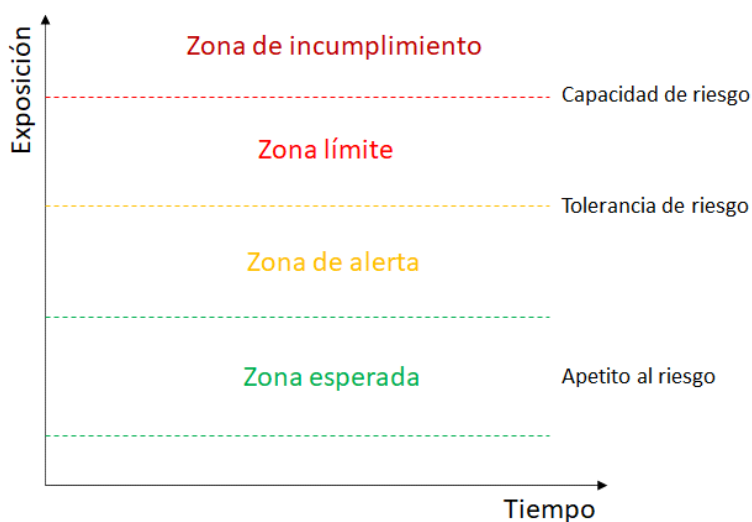
- Riesgo de liquidez
- Riesgo de mercado

Riesgos no financieros:

- Riesgos estratégicos
- Riesgos operacionales (operativos, fraude, disponibilidad)
- Riesgos LA/FT
- Riesgo de Ciberseguridad

7.3 Marco de actuación frente a desviaciones e incumplimientos

La actuación frente a desviaciones e incumplimientos se realizará de acuerdo con la zona en la cual se encuentren los indicadores definidos (Gráfica 1).



Gráfica 1 – Zonas de los indicadores

7.3.1 Zona esperada

Cuando los indicadores se encuentren en la zona esperada, no se requiere realizar ningún tipo de actuación. Se debe informar de dicho estado, de acuerdo con lo definido en el presente documento, en cuanto a los reportes del MAR y DAR.

7.3.2 Zona de alerta

Cuando los indicadores se encuentren en la zona de alerta, se requieren las siguientes acciones:

1. Evaluar entre el Vicepresidente de Finanzas y Riesgos y el dueño del proceso y subproceso o el responsable de la iniciativa estratégica, las causas de la desviación presentada.
2. Definir acciones preventivas en los procesos o en el plan estratégico, que permitan disminuir la tendencia del indicador.

3. Realizar monitoreo trimestral al comportamiento del indicador, de acuerdo con el avance de las acciones preventivas, y ajustarlas en caso de no observarse un cambio en la tendencia.
4. Informar al Comité de Riesgos y/o Comité de Inversiones, los riesgos o categorías que se encuentran en dichas instancias, las acciones definidas y el resultado del monitoreo.

7.3.3 Zona límite

Cuando los indicadores se encuentren en la zona límite, se requieren las siguientes acciones:

1. Evaluar entre el Vicepresidente de Finanzas y Riesgos y el dueño del proceso y subproceso o el responsable de la iniciativa estratégica, las causas de la desviación presentada.
2. Definir acciones correctivas en los procesos o en el plan estratégico, para llevar nuevamente los indicadores a la zona de alerta o a la zona esperada.
3. Realizar monitoreo mensual al comportamiento del indicador, de acuerdo con el avance de las acciones correctivas, y ajustarlas o definir nuevas acciones correctivas, en caso de no observarse un cambio en la tendencia.
4. Realizar ajustes a los objetivos o al plan estratégico, de ser necesario, para llevar los indicadores a la zona de alerta o a la zona esperada.
5. Realizar un análisis prospectivo del comportamiento del indicador, de acuerdo con las acciones correctivas ejecutadas.
6. Definir los planes de contingencia o continuidad requeridos, en caso de afectarse la estabilidad de la organización si el indicador sobrepasa la zona límite.
7. Informar al Comité de Riesgos y/o Comité de Inversiones y a la Auditoría Interna los riesgos o categorías que se encuentran en dichas instancias, las acciones ejecutadas, sus resultados y el resultado del monitoreo.

Para los riesgos asociados a los indicadores en la zona límite, se deberá tener constancia explícita del responsable de los riesgos sobre la asunción de estos por las instancias correspondientes.

7.3.4 Zona de incumplimiento

Cuando los indicadores se encuentren en la zona de incumplimiento, se requieren las siguientes acciones:

1. Evaluar entre el Vicepresidente de Finanzas y Riesgos y el dueño del proceso y subproceso o el responsable de la iniciativa estratégica, las causas de la desviación presentada.
2. Realizar ajustes a los procesos, objetivos o planeación estratégica que generan el incumplimiento, para llevar los indicadores a la zona de alerta o a la zona esperada.
3. Definir acciones correctivas de emergencia en los procesos o en los objetivos, plan o iniciativas estratégicas, para llevar nuevamente los indicadores a la zona de alerta o a la zona esperada.

4. Realizar monitoreo mensual al comportamiento del indicador, de acuerdo con el avance de las acciones correctivas, y ajustarlas o definir nuevas acciones correctivas, en caso de no observarse un cambio en la tendencia.
5. Realizar un análisis prospectivo del comportamiento del indicador, de acuerdo con las acciones correctivas ejecutadas.
6. Activar los planes de contingencia o continuidad, que permitan mantener la estabilidad de la organización, por efecto de la situación generada por el incumplimiento.
7. Presentar a la Junta Directiva, Comité de Presidencia, Comité de Riesgos y/o Comité de Inversiones y la Auditoría Interna los riesgos o categorías que se encuentran en dichas instancias, los ajustes y acciones definidas, el resultado del monitoreo y el análisis prospectivo, para la evaluación y toma de decisiones adicionales, de ser necesario.

Para los riesgos asociados a los indicadores en la zona de incumplimiento, no se puede tener asunción de estos.

La responsabilidad del reporte de los indicadores se encuentra en el Vicepresidente de Riesgos y Finanzas.

7.4 Reportes asociados al MAR y al DAR

Para el seguimiento efectivo del MAR y el DAR, la organización tendrá, como mínimo, los siguientes reportes:

1. Informe trimestral al Comité de Riesgos y Comité de Inversiones, del estado actual y evolución de los indicadores definidos, cuando estos se encuentren en la Zona esperada.
2. Informe trimestral al Comité de Riesgos y Comité de Inversiones de las acciones tomadas y su efecto, para los indicadores que se encuentren en la Zona de alerta.
3. Informe mensual al Comité de Riesgos y Comité de Inversiones de las acciones tomadas y su efecto, así como de los análisis prospectivos, para los indicadores que se encuentren en la Zona límite.
4. Informe mensual al Comité de Riesgos y Comité de Inversiones y a la Junta Directiva de las acciones tomadas y su efecto, así como de los análisis prospectivos, para los indicadores que se encuentren en la Zona de incumplimiento.
5. Informe trimestral a los dueños de proceso y subproceso o responsables de la iniciativa estratégica y a la Alta Dirección sobre el comportamiento de los indicadores, cuando estos se encuentren en la Zona esperada o de alerta.
6. Informe mensual a los dueños de proceso y subproceso o responsables de la iniciativa estratégica y a la Alta Dirección sobre el comportamiento de los indicadores, cuando estos se encuentren en la Zona límite o de incumplimiento.
7. Informe a la Alta Dirección, el Comité de Riesgos y Comité de Inversiones y la Junta Directiva, cuando se requiera, cuando se realicen ajustes al MAR, de acuerdo con la política definida para ello.

La responsabilidad del reporte se encuentra en el Vicepresidente de Riesgos.

Protección	DE- Marco de Apetito de Riesgo
-------------------	---------------------------------------

7.5 Divulgación del MAR y el DAR

El Marco de Apetito de Riesgo (MAR) y la Declaración de Apetito de Riesgo (DAR) deberán divulgarse a los diferentes actores, así:

Actor	Frecuencia	Responsable / Escenario
Junta Directiva	Anualmente o cuando ocurran cambios significativos que impliquen su ajuste	Representante Legal / Sesiones de Junta Directiva
Comité de Riesgos y Comité de Inversiones	Anualmente o cuando ocurran cambios significativos que impliquen su ajuste	Representante Legal / Sesiones del Comité de Riesgos y Comité de Inversiones
Alta Dirección	Anualmente o cuando ocurran cambios significativos que impliquen su ajuste	Representante Legal / Comité de Presidencia
Vicepresidencia de Riesgos / Segunda línea / Auditoría Interna / Revisoría Fiscal	Anualmente o cuando ocurran cambios significativos que impliquen su ajuste	Vicepresidente de riesgos / Sesión de presentación de MAR y DAR
Áreas de la organización	Anualmente o cuando ocurran cambios significativos que impliquen su ajuste	Vicepresidente de riesgos / Capacitaciones del MAR y DAR

FICHA DE MODIFICACIÓN	
Equipo:	Riesgos de Negocio e Información
Responsable de la modificación:	Vicepresidente de Riesgos y Finanzas
Versión del documento:	04
Fecha de modificación:	Diciembre 2025
Cuáles fueron las modificaciones del documento:	- Se incorpora el riesgo de ciberseguridad en el numeral 7.2, 'Indicadores y métricas'