



MARCO DE REFERENCIA DE RELACIONES INSTITUCIONALES

GRUPO AVAL ACCIONES Y VALORES S.A.

MEMORIA ANUAL 2019



AVAL
LISTED
NYSE

CONTENIDO

| | | |
|--------|---|----|
| 1. | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 2 |
| 1.1. | Sociedad Matriz | 2 |
| 1.2. | Principales Entidades Subordinadas | 2 |
| 1.2.1. | Banco de Bogotá S.A. | 2 |
| 1.2.2. | Banco de Occidente S.A. | 3 |
| 1.2.3. | Banco Popular S.A. | 3 |
| 1.2.4. | Banco Comercial AV Villas S.A. | 3 |
| 1.2.5. | Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A. | 3 |
| 1.2.6. | Corporación Financiera Colombiana S.A. | 3 |
| 1.2.7. | GRUPO BAC-Credomatic..... | 3 |
| 2. | OBJETIVOS ORGANIZACIONALES | 4 |
| 3. | PRINCIPIOS RECTORES DE LA ORGANIZACIÓN | 4 |
| 3.1. | Transparencia informativa e integridad | 5 |
| 3.2. | Respeto y trato equitativo a sus accionistas e inversionistas | 5 |
| 3.3. | Excelencia e innovación | 5 |
| 3.4. | Responsabilidad social..... | 5 |
| 4. | ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO Y CONTROL | 5 |
| 4.1. | Asambleas Generales de Accionistas..... | 6 |
| 4.2. | Juntas Directivas | 7 |
| 4.3. | Comités de Apoyo de las Juntas Directivas | 7 |
| 4.4. | Alta Gerencia | 8 |
| 4.5. | Órganos de Control | 9 |
| 5. | OPERACIONES INTRAGRUPPO | 10 |
| 5.1. | Principales áreas de actividad y eventuales negocios y servicios comunes..... | 11 |
| 5.2. | Criterios para determinar el precio y condiciones de los negocios y servicios comunes | 11 |
| 5.3. | Lineamientos para la realización de operaciones intragrupo | 12 |
| 5.4. | Mecanismos para resolver posibles conflictos de interés en las operaciones intragrupo..... | 13 |
| 6. | ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MARCO DE REFERENCIA | 14 |

MARCO DE REFERENCIA DE RELACIONES INSTITUCIONALES

GRUPO AVAL

El presente documento tiene como propósito establecer el marco de referencia aplicable a las relaciones institucionales entre Grupo Aval Acciones y Valores S.A. (“Grupo Aval”) y sus entidades subordinadas (“Subordinadas”, y en conjunto con Grupo Aval, la “Organización”) para el logro de sus objetivos organizacionales.

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.1. *Sociedad Matriz*

Grupo Aval es una sociedad comercial con acciones inscritas en el Registro Nacional de Valores y Emisores de Colombia (RNVE) y en la Comisión de Valores de los Estados Unidos (U.S. Securities and Exchange Commission), cuyo objeto principal consiste en la compra y venta de acciones, bonos y títulos valores de entidades pertenecientes al sistema financiero y de otras entidades comerciales.

En desarrollo de su objeto social, Grupo Aval mantiene inversiones controlantes en entidades pertenecientes al sector financiero en las cuales, en su condición de sociedad matriz, define estrategias y mejores prácticas para crear valor en sus entidades Subordinadas y para sus accionistas a través de la administración de un modelo multimarca, la definición y ejecución de estrategias de crecimiento orgánico e inorgánico, el control y presupuesto financiero, la administración de los diferentes riesgos que inciden sobre las actividades desarrolladas por Grupo Aval y sus Subordinadas y el establecimiento de sinergias a través de la prestación de servicios compartidos, entre otros.

Grupo Aval tiene presencia en el sector financiero colombiano y centroamericano a través de su control directo e indirecto sobre Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco Popular, Banco Comercial AV Villas, Corporación Financiera Colombiana, Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Porvenir y BAC Credomatic.

1.2. *Principales Entidades Subordinadas*

1.2.1. Banco de Bogotá S.A.: El Banco de Bogotá es el segundo banco más grande del sistema financiero colombiano, medido por activos, prestando servicios de banca universal a todos los segmentos de banca personas y de banca empresarial. Es la institución financiera más antigua de Colombia, fundada en 1870, con una tradición de más de 145 años. **Principales Filiales:** Corporación Financiera Colombiana S.A., Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A., Grupo BAC-Credomatic (Centroamérica), Fiduciaria Bogotá S.A., Almacenes Generales de Depósito

Almaviva S.A., Casa de Bolsa S.A., Banco de Bogotá S.A. Panamá y Banco de Bogotá Nassau Ltd.

- 1.2.2. Banco de Occidente S.A.:** Banco con enfoque en banca corporativa y empresarial, así como en el segmento masivo afluente dentro de la banca de personas. Es el quinto banco más grande del sistema financiero colombiano, medido por activos. El Banco, con sede en Cali, tiene una fuerte presencia en el sur-occidente de Colombia y es el líder en el producto de créditos de vehículo a través de leasing financiero. **Filiales:** Fiduciaria de Occidente S.A., Banco de Occidente (Panamá) S.A., Ventas y Servicios S.A. y Occidental Bank Barbados.
- 1.2.3. Banco Popular S.A.:** Institución con liderazgo en el crédito de consumo con enfoque en crédito de libranzas, pionero y líder de mercado de este producto y principal proveedor de soluciones financieras a entidades gubernamentales en toda Colombia. **Filiales:** Fiduciaria Popular S.A. y Alpopular Almacén General de Depósitos S.A.
- 1.2.4 Banco Comercial AV Villas S.A.:** Establecimiento bancario con enfoque en créditos de consumo masivo y en crédito hipotecario. El Banco se enfoca en el segmento masivo de banca personas. **Filiales:** A Toda Hora S.A. – ATH.
- 1.2.5. Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A.:** Sociedad líder del mercado de administración de pensiones y cesantías en Colombia. **Filiales:** Aportes en Línea S.A.
- 1.2.6. Corporación Financiera Colombiana S.A.:** Corporación financiera líder en Colombia. Cuenta con un portafolio de inversiones de renta variable administrado activamente, con inversiones controladas y no controladas en sectores clave de la economía colombiana que incluyen sector financiero, energía y gas, infraestructura, agroindustria y hotelería. **Principales Filiales:** Fiduciaria Corficolombiana S.A., Hoteles Estelar S.A., Proyectos de Infraestructura S.A., Episol S.A.S., Coviandes S.A., Organización Pajonales S.A., Mavalle S.A., entre otras.
- 1.2.7. GRUPO BAC-Credomatic:** El Grupo BAC-Credomatic ofrece servicios de banca universal y es dueño de la franquicia líder en emisión de tarjetas de crédito y de adquirencia en comercios en Centroamérica constituyéndose en uno de los principales conglomerados de la región, con una amplia red de canales en Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Guatemala, Honduras, México y Panamá. **Principales Filiales:** Banco de América Central, S.A. (Guatemala), Credomatic de Guatemala S.A., Banco de América Central, S.A. (El Salvador), Credomatic de El Salvador, S.A. de C.V., Banco de América Central Honduras, S.A., Credomatic de Honduras, S.A., Banco de América Central, S.A. (Nicaragua), Crédito, S.A. (Nicaragua), Banco BAC San José S.A. (Costa Rica), Credomatic de Costa Rica S.A., BAC International Bank, Inc. (Panamá), BAC

Bank, Inc. (Panamá), Credomatic de Panamá, S.A., y Credomatic of Florida, Inc.

2. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Grupo Aval se ha posicionado como el principal holding financiero de Colombia y uno de los grupos bancarios más grandes de la región centroamericana. En los próximos años Grupo Aval, a través de sus entidades Subordinadas, pretende seguir consolidando su liderazgo en el sector financiero a través de una estrategia encaminada a capturar oportunidades de crecimiento y rentabilidad para el conglomerado en los diferentes negocios en los que participa a través de sus Subordinadas. En particular, con el objetivo de:

- i. Incrementar la participación y penetración en el mercado financiero colombiano buscando:
 - fomentar y capturar el potencial de crecimiento del sistema financiero colombiano dadas las bajas tasas de penetración bancaria,
 - incrementar la presencia y participación de mercado en productos rentables para sus entidades Subordinadas, y en los cuales se cuenta con una participación de mercado con mayores oportunidades de crecimiento, e
 - incrementar la penetración y uso de productos financieros de los clientes de las entidades a través de estrategias de venta cruzada.
- ii. Aumentar la participación en Centroamérica, complementando la presencia y liderazgo de BAC Credomatic en el segmento de banca de personas y tarjetas de crédito a través de:
 - el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el crecimiento del sector financiero en Centroamérica, y
 - el desarrollo y fortalecimiento de la banca corporativa en la región, sustentado en el conocimiento y competencias de Grupo Aval en Colombia.
- iii. Desarrollar y capturar sinergias operativas entre Grupo Aval y sus entidades Subordinadas a través de la prestación de servicios compartidos en las diferentes entidades con el objetivo de lograr eficiencias como consecuencia de la aplicación de economías de escala en aspectos tales como compras corporativas y desarrollos tecnológicos centralizados.
- iv. Adquirir e integrar participaciones en compañías que generen un valor estratégico para la Organización a través de la búsqueda selectiva de inversiones estratégicas y adquisiciones en Colombia y Latinoamérica.

3. PRINCIPIOS RECTORES DE LA ORGANIZACIÓN



AVAL
LISTED
NYSE



Para alcanzar los objetivos organizacionales, Grupo Aval y sus entidades Subordinadas desarrollarán sus actividades orientados por los siguientes principios rectores de su actuar frente al estado, la sociedad, sus accionistas, inversionistas y otros grupos de interés (*stakeholders*):

- 3.1. **Transparencia informativa e integridad:** La Organización reconoce el valor del suministro de información clara, íntegra, correcta y oportuna para el adecuado conocimiento de su situación financiera y no financiera, y como sustento fundamental de la relación con sus accionistas, inversionistas, autoridades, otros grupos de interés y el mercado de capitales. En el propósito de alcanzar sus objetivos estratégicos, la Organización actuará con prudencia y lealtad hacia sus accionistas e inversionistas sin importar el tamaño de sus participaciones, y con compromiso en la calidad del servicio hacia sus clientes, enmarcada siempre dentro de los límites de la regulación aplicable, respetando y apoyando el fortalecimiento de las instituciones y colaborando con las autoridades en la aplicación y cumplimiento de la ley.
- 3.2. **Respeto y trato equitativo a sus accionistas e inversionistas:** La Organización deberá promover el reconocimiento de los derechos de sus accionistas e inversionistas y los mecanismos para su ejercicio legítimo mediante un trato equitativo, el balance entre los intereses de los distintos grupos de accionistas, y mecanismos eficientes para que los accionistas expresen opiniones o planteen inquietudes o sugerencias sobre el desarrollo de la Organización.
- 3.3. **Excelencia e innovación:** El recurso más valioso de la Organización es su gente. Grupo Aval y sus entidades Subordinadas están comprometidos con atraer, retener y desarrollar a los profesionales más talentosos e idóneos. Se establecerán políticas adecuadas de promoción, basadas en méritos, y se incentivará el trabajo en equipo, la innovación, el continuo mejoramiento de nuestras operaciones, así como la implementación transversal y horizontal de las mejores prácticas que se desarrollen al interior de las distintas entidades que conforman nuestra Organización. Grupo Aval y sus entidades Subordinadas reconocen que el personal idóneo, capacitado y motivado es componente fundamental para la generación de valor.
- 3.4. **Responsabilidad social:** La Organización reconoce y entiende su papel en el desarrollo de la sociedad, la importancia de la inclusión financiera, el uso eficiente y limpio de recursos físicos y el apoyo a causas sociales como parte de su compromiso social, ambiental y económico para contribuir a la generación de bienestar para la comunidad.

4. ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO Y CONTROL

Como parte de sus objetivos permanentes de Gobierno Corporativo, Grupo Aval y sus entidades Subordinadas propenderán por la búsqueda de la cohesión en la



AVAL
LISTED
NYSE



MARCO DE REFERENCIA DE RELACIONES INSTITUCIONALES

arquitectura de gobierno y control de la Organización mediante una visión común y compartida de las posiciones clave dentro de la estructura organizacional y la actuación y coordinación de sus órganos de gobierno.

Así mismo, propenderá por la generación de un sistema integral de control que abarque el ambiente de control, gestión de riesgos, sistemas de control interno, información y comunicación, y monitoreo, adecuados para la generación de una estructura transparente, y políticas y procedimientos homogéneos, alineados para el logro de los objetivos de la Organización.

Sin perjuicio de la independencia de sus entidades Subordinadas y las responsabilidades de sus propios órganos de gobierno, la estructura organizacional de las entidades que conforman la Organización deberá estar alineada para asegurar la existencia de los niveles de gobierno que se exponen a continuación:

ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO Y CONTROL



4.1. Asambleas Generales de Accionistas

Cómo máximos órganos de dirección, las Asambleas Generales de Accionistas son cruciales para el ejercicio eficaz de los derechos políticos y económicos de los accionistas. Para el correcto ejercicio de los derechos y cumplimiento de los deberes legales y estatutarios de estos órganos en los diferentes niveles de la Organización, Grupo Aval y sus entidades Subordinadas actuarán guiados por los principios corporativos de respeto, trato equitativo, transparencia informativa e integridad, mediante la difusión adecuada de las convocatorias y orden del día para las Asambleas, el suministro de información clara, oportuna y completa para las deliberaciones a las que haya lugar, la toma de decisiones informadas frente a los asuntos de competencia de la asamblea y mediante el establecimiento de mecanismos eficientes de relacionamiento con sus accionistas, que les permitan ser escuchados y proponer asuntos para su consideración a la Asamblea, las Juntas Directivas y/o la Alta Gerencia, según corresponda.

4.2. Juntas Directivas

Las Juntas Directivas de Grupo Aval y de sus entidades Subordinadas, como máximos órganos administrativos, son responsables de orientar la política estratégica de la Organización, monitorear y evaluar la gestión adelantada por la Alta Gerencia y fijar la arquitectura de gobierno y control, estableciendo, directamente o a través de sus Comités de Apoyo, políticas de gestión y desarrollo organizacional, velando por el cumplimiento de tales políticas por parte de la Alta Gerencia y actuando como un medio de enlace entre la Alta Gerencia y las Asambleas Generales de Accionistas cuando así se requiera.

En desarrollo del principio corporativo de excelencia e innovación, las Juntas Directivas de Grupo Aval y de sus entidades Subordinadas deberán estar conformadas por miembros que cuenten con la idoneidad personal, el conocimiento y la competencia profesional necesarios para ejercer las responsabilidades exigidas por su posición para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Organización. Así mismo, las Juntas Directivas de la Organización tendrán el papel de generar un adecuado balance de poder entre la Asamblea de Accionistas y la Alta Gerencia para el fortalecimiento de su gobierno corporativo.

En desarrollo de lo anterior, la conformación de las Juntas Directivas deberá contar con un número de miembros adecuado, fijado de acuerdo con las características y tamaño de la entidad, y que asegure eficiencia, imparcialidad y objetividad de criterio en el ejercicio de sus funciones. Se considera que la participación de los directores en más de una Junta Directiva de la Organización puede facilitar la orientación estratégica, supervisión, control y administración efectiva y coadyuva en la generación de una cultura corporativa homogénea, así como al desarrollo de canales de comunicación apropiados.

Los integrantes de las Juntas Directivas de la Organización deberán contar con la disponibilidad de tiempo necesaria para el cumplimiento de su encargo y reunirse de manera regular con una periodicidad suficiente para dar seguimiento adecuado al desarrollo de los objetivos estratégicos de Grupo Aval y sus entidades Subordinadas según corresponda.

4.3. Comités de Apoyo de las Juntas Directivas

Para el cumplimiento de sus responsabilidades, las Juntas Directivas de Grupo Aval y de sus entidades Subordinadas deberán contar con Comités de Apoyo, los cuales se establecerán de acuerdo con el tamaño, naturaleza y actividades de las sociedades que conforman la Organización. Sin perjuicio de la posibilidad de comunicación directa entre la Junta Directiva y la Alta Gerencia, los Comités de Apoyo tendrán dentro de sus propósitos el de actuar como canales de comunicación entre estos órganos de gobierno.

De igual forma, los Comités de Apoyo, a través de sus presidentes, cuando así lo requieran las Asambleas Generales de Accionistas o cuando a discreción del respectivo Comité de Apoyo se considere necesario, deberán estar en capacidad de presentar a las Asambleas Generales de Accionistas, informes concretos acerca de las labores adelantadas por los respectivos Comités y los asuntos tratados durante un determinado período.

Adicionalmente, en el caso de Grupo Aval, como entidad matriz, los Comités de Apoyo servirán para facilitar la orientación estratégica corporativa, y la supervisión, control y administración efectiva de la arquitectura de gobierno y control de la Organización, actuando como canal de interlocución con los Comités de Apoyo de las entidades Subordinadas o frente a las Juntas Directivas de tales entidades en los casos en que no existiere un Comité de Apoyo con funciones similares a las de la entidad matriz.

Los Comités de Apoyo, de acuerdo con la dimensión de las responsabilidades encargadas por las Juntas Directivas, deberán reunirse con una periodicidad suficiente para dar seguimiento adecuado al desarrollo de los objetivos estratégicos de Grupo Aval y sus entidades Subordinadas según corresponda.

4.4. Alta Gerencia

Las posiciones clave gerenciales de Grupo Aval y sus entidades Subordinadas se conforman por los presidentes de las entidades, principales ejecutivos, personal a cargo de las áreas de control, riesgo y auditoría, responsables del giro ordinario del negocio y encargadas de concebir, ejecutar y hacer seguimiento a los objetivos y estrategias de la Organización.

La Alta Gerencia debe contar con la suficiente autoridad, experiencia, conocimiento, competencia y recursos necesarios para llevar a cabo sus asignaciones de una manera leal y responsable frente a la Organización, sus accionistas, inversionistas y otros grupos de interés.

La labor de la Alta Gerencia se estructura bajo dos enfoques al interior de la Organización. Por una parte, la Alta Gerencia de Grupo Aval, como entidad matriz, dedicada a apoyar la generación de valor de la sociedad y sus entidades Subordinadas a través de la dirección, guía, apoyo y supervisión en el desarrollo de sus modelos de negocio.

Por otra parte, la gestión de la Alta Gerencia de Grupo Aval se apoya en la labor de los equipos de Alta Gerencia de las entidades Subordinadas como responsables específicos de la ejecución de la estrategia y planes de negocio de tales entidades, que deberán estar alineadas con la ejecución de la estrategia y planes de negocio de la Organización.

Bajo esta estructura, los equipos directivos de las entidades Subordinadas son responsables directos de los resultados concretos de dichas entidades, contando para

el efecto con autonomía en la toma de decisiones que les permita cumplir sus propios objetivos como componentes de los objetivos de la Organización.

La Alta Gerencia de Grupo Aval tendrá un papel fundamental dentro de la arquitectura de gobierno y control de la Organización, concentrada, desde el punto de vista corporativo, en:

- Definir el enfoque estratégico de las entidades Subordinadas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Definir la estructura organizacional de gobierno y control.
- Identificar, medir, monitorear y controlar de manera homogénea y efectiva los riesgos que inciden sobre la Organización a nivel consolidado y por entidad.
- Definir las políticas y directrices corporativas para la gestión integral de los riesgos que inciden sobre las actividades de la Organización.
- Identificar, analizar y lograr sinergias entre las entidades Subordinadas buscando capturar los beneficios de economías de escala y la transmisión de mejores prácticas.

Por su parte, la labor de la Alta Gerencia al interior de las entidades Subordinadas se orientará a cumplir los planes estratégicos definidos por sus propios órganos de gobierno dentro del marco de las políticas y directrices corporativas y reportar información suficiente y adecuada a la Alta Gerencia de Grupo Aval para el seguimiento y valoración de cumplimiento de los objetivos y la gestión de riesgos a nivel corporativo.

Para la implementación de una arquitectura de gobierno y control adecuada, la Alta Gerencia de Grupo Aval y de sus entidades Subordinadas mantendrán líneas de reporte claras con responsables visibles en cada entidad para identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos propios de sus áreas.

Será parte de los propósitos permanentes de la arquitectura de gobierno y control de la Organización, verificar que las entidades Subordinadas operen bajo un marco corporativo homogéneo y alineado. Como parte de dicha labor, los Comités de Apoyo de las Junta Directivas constituyen un órgano eficiente para monitorear y dar directrices relacionadas con las labores adelantadas por la Alta Gerencia para este objetivo.

4.5. **Órganos de Control**

Los Órganos de Control, conformados por las áreas de auditoría interna y de contraloría (*comptrollers*) y las firmas de auditoría externa y revisoría fiscal, cumplen un rol fundamental en la arquitectura de gobierno y control de la Organización.

Las áreas de auditoría interna y contraloría de Grupo Aval y sus entidades Subordinadas, al hacer parte de la estructura de personal de la Organización, se benefician del conocimiento continuo y oportuno de la manera en la cual los respectivos responsables generan y dan aplicación a las políticas y procedimientos establecidos para la gestión de riesgos y el control interno. Por su parte, los revisores fiscales y auditores externos son un valioso apoyo para Grupo Aval y sus entidades Subordinadas al contar con una opinión exógena e imparcial acerca del ambiente de control y los riesgos que inciden sobre las actividades desarrolladas por la Organización permitiendo detectar debilidades en los procesos internos de la entidad y la identificación de planes de acción correctivos, así como oportunidades de mejora de los mismos.

Grupo Aval y sus entidades Subordinadas deben propender por la generación de una estructura de Órganos de Control con idoneidad personal y profesional, con condiciones adecuadas para adelantar su labor dentro de un marco de independencia y autonomía dirigido a la verificación de la correcta aplicación de las políticas, procedimientos y normatividad para el manejo integral de los riesgos que inciden sobre la Organización.

Los Órganos de Control establecidos en Grupo Aval y sus entidades Subordinadas deben contar con la posibilidad y el deber de interrelacionarse con las distintas instancias de gobierno corporativo cuando así se requiera para informar acerca del desarrollo de sus actividades y hallazgos. Dentro de este marco de comunicación, se deberá velar por la interacción permanente entre los Órganos de Control y los Comités de Apoyo como mecanismo de refuerzo para el cumplimiento de las funciones encargadas por las Juntas Directivas a dichos Comités.

5. OPERACIONES INTRAGRUPPO

Aclaración Preliminar:

Como resultado de la implementación de las normas sobre Conglomerados Financieros en Colombia, Grupo Aval expidió la Política para la Identificación, Comunicación, Administración y Control de Conflictos de Interés del Conglomerado Financiero Aval, la cual aplica a: i. operaciones entre las entidades que conforman el Conglomerado Financiero Aval, ii. operaciones entre entidades que conforman el Conglomerado Financiero Aval y sus vinculados y iii. operaciones entre entidades que conforman el Conglomerado Financiero Aval y sus administradores.

De conformidad con la precisión anterior, se aclara que lo establecido en la Sección 5.4 del presente capítulo "*5.4 Mecanismos para resolver posibles conflictos de interés en las operaciones intragrupo*", aplica únicamente a las operaciones realizadas entre entidades subordinadas de Grupo Aval que no estén cubiertas por la mencionada Política para la Identificación, Comunicación, Administración y Control de Conflictos de Interés del Conglomerado Financiero Aval.

5.1. Principales áreas de actividad y eventuales negocios y servicios comunes

Parte de los objetivos estratégicos de la Organización se enfoca en desarrollar y capturar sinergias entre Grupo Aval y sus entidades Subordinadas a través de la prestación de servicios compartidos en las diferentes entidades. Lo anterior, con el fin de lograr ahorros y mayor competitividad en productos, servicios, procesos y costos, mediante las siguientes actividades:

- Unificación de procesos y aplicaciones corporativas garantizando que las entidades que conforman la Organización cuenten con los mejores recursos tecnológicos para diseñar productos y servicios modernos, costo-efectivos y que puedan ser ofrecidos oportunamente (*time-to-market*).
- Negociaciones corporativas centralizadas de hardware, software, y otros bienes y servicios buscando obtener ahorros en costos por volumen.
- Diseño e implementación de procesos, a través de terceros o de entidades de la Organización, que permitan generar competitividad en el mercado mediante economías de escala entre las entidades Subordinadas.
- Centralización en el diseño de productos y servicios que generen impacto positivo, de modernidad e innovación en la imagen de las entidades Subordinadas.

En adición a la prestación de servicios compartidos, las entidades Subordinadas de la Organización pueden eventualmente celebrar entre sí operaciones propias de su actividad financiera, incluyendo operaciones de crédito, operaciones de intermediación cambiaria e intermediación en el mercado de valores.

5.2. Criterios para determinar el precio y condiciones de los negocios y servicios comunes

En la prestación de servicios compartidos en beneficio de las entidades que conforman la Organización, la determinación de los precios y condiciones de los negocios y servicios intragrupo se debe realizar bajo esquemas y filosofías de equidad, proporcionalidad y respeto de los accionistas minoritarios de las entidades que conforman la Organización. Para la determinación de los precios aplicables a este tipo de operaciones, se tendrán en cuenta criterios referentes al volumen de transacciones, número de clientes y capacidad de procesamiento utilizada en el producto, servicio o proceso, entre otros.

Por su parte, en la celebración de operaciones intragrupo relacionadas con los servicios y productos financieros ofrecidos por las entidades Subordinadas, las entidades que conforman la Organización deberán en todo momento dar estricto cumplimiento a la regulación aplicable, así como a las políticas y procedimientos de la

Organización que regulan este tipo de operaciones. En particular, en lo referente al establecimiento de cupos de contraparte, límites de exposición aplicables por tipo de operación, y obligatoriedad de efectuar dichas operaciones en términos económicos y condiciones prevalentes de mercado, así como la necesidad de efectuar revelaciones al mercado mediante los mecanismos dispuestos para el efecto, tales como su inclusión en los estados financieros y la publicación de información relevante cuando a ello hubiere lugar.

5.3. Lineamientos para la realización de operaciones intragrupo

Para el aprovechamiento de sinergias y realización de operaciones entre las empresas de la Organización, Grupo Aval y sus entidades Subordinadas actuarán bajo la premisa del respeto a sus accionistas minoritarios y otros grupos de interés. En tal sentido, las operaciones intragrupo incluirán los siguientes lineamientos, encaminados a regular este tipo de transacciones y generar un adecuado balance entre el mejor interés de la Organización y el de los accionistas minoritarios de las entidades que conforman la Organización:

- Grupo Aval y sus Entidades Subordinadas deberán efectuar un registro permanente de las operaciones efectuadas con entidades de la Organización, identificando el tipo de operación, su propósito, condiciones económicas y autorizaciones recibidas cuando sea aplicable.
- Grupo Aval y cada entidad Subordinada deberán establecer límites de endeudamiento o exposición y efectuar el monitoreo constante de las operaciones intragrupo, observando para el efecto las restricciones dispuestas en la regulación aplicable.
- Toda operación intragrupo debe estar plenamente identificada en la contabilidad de las respectivas entidades. En desarrollo de ello, se deberá verificar la contabilización y, en los casos requeridos en cumplimiento de las normas aplicables, la revelación respectiva en los estados financieros.
- Se deberán identificar y sustentar las transacciones significativas en función de su materialidad.
- Se deberán definir niveles de autorización dentro de la estructura de gobierno y control, asignados según resulte adecuado en función de la magnitud y tipo de transacción, conservando la evidencia de tales autorizaciones.
- Se deberá verificar que las operaciones intragrupo se realicen a título oneroso, a precios y en condiciones de mercado, manteniendo un equilibrio financiero en las relaciones entre las entidades participantes en la operación y evitando que las mismas afecten la capacidad de cualquiera de las entidades para cumplir de manera oportuna sus obligaciones.

En desarrollo del presente Marco de Referencia de Relaciones Institucionales, Grupo Aval y sus entidades Subordinadas deberán contar con políticas y procedimientos aplicables a la realización de operaciones entre las entidades que conforman la Organización.

5.4. Mecanismos para resolver posibles conflictos de interés en las operaciones intragrupo

Cuando se considere que la realización de determinada operación intragrupo pudiere representar posibles situaciones de conflictos de interés entre las entidades participantes, éstas deberán

- Poner en conocimiento de sus órganos competentes el interés de las entidades de efectuar la respectiva operación, informando sus elementos, las razones que justifican y hacen necesaria la realización de la operación y las consideraciones a tener en cuenta para efectos de analizar la viabilidad de la operación.
- Los órganos competentes de cada entidad participante en la operación evaluarán la operación y los elementos que representen posibles situaciones de conflictos de interés y se manifestarán indicando su conformidad con la operación, o si las entidades deberán abstenerse de realizarla, o si puede ser efectuada sujeta a la modificación de determinadas condiciones, o si la realización de la operación deberá ser sometida a consideración de sus respectivas Asambleas Generales de Accionistas.

De no existir un órgano diferente designado para conocer sobre éstas, la Junta Directiva de cada entidad aprobará o no la operación. Para aquellas operaciones que, en el criterio de las Juntas Directivas de las entidades participantes, sean relevantes o materiales, se requerirá la aprobación de tres cuartas partes de los miembros presentes incluyendo dentro de dicha mayoría el voto afirmativo de los miembros independientes.

Para la toma de decisión por parte de los órganos competentes en las entidades participantes, la valoración de la operación deberá considerar al menos los siguientes aspectos:

- a) Los criterios cualitativos o cuantitativos utilizados para determinar la materialidad de la operación.
 - b) El respeto de la operación a la igualdad de trato de los accionistas.
 - c) El precio o valor de la operación y el respeto a las condiciones de mercado.
 - d) El momento de la revelación.
- En caso que la decisión de los órganos competentes de las entidades participantes coincida en la necesidad de elevar la operación a sus Asambleas Generales de Accionistas, se procederá a convocar a las Asambleas Generales de Accionistas

MARCO DE REFERENCIA DE RELACIONES INSTITUCIONALES

de las entidades participantes, informando con claridad y suficiencia el asunto objeto de convocatoria. Las sociedades participantes deberán suministrar a sus Asambleas Generales de Accionistas, información suficiente y clara que les permita generar una opinión informada y procederán de conformidad con la decisión tomada por dichos órganos.

Cada entidad de la Organización, de acuerdo con sus actividades y negocios, deberá identificar las situaciones que representan o puedan representar posibles conflictos de interés. Sin perjuicio de lo anterior, a continuación se describen algunas posibles situaciones de conflictos de interés entre las entidades participantes que generan la necesidad de dar aplicación a los mecanismos arriba mencionados:

- Operaciones por fuera del giro ordinario de los negocios de las entidades participantes.
- Operaciones que puedan implicar la asunción de riesgos por fuera de las políticas de riesgo de la entidad respectiva.
- Operaciones a precios diferentes a los de mercado.
- Operaciones cuyas condiciones incluyan términos que no se ajusten a las prácticas de mercado.
- Operaciones que puedan representar un detrimento de alguna de las entidades participantes o que pueda entenderse que privilegian a determinada entidad en detrimento de otra.

Una vez aprobada la realización de las operaciones intragrupo por las instancias de gobierno correspondientes, las mismas deberán realizarse con total apego a las políticas y procedimientos establecidos por cada entidad Subordinada en desarrollo de las directrices corporativas de Grupo Aval como sociedad matriz.

En adición a las operaciones intragrupo acá mencionadas, existen deberes referentes a la realización de operaciones con partes relacionadas cuyo alcance es más amplio, toda vez que incluye operaciones celebradas con accionistas, directores, directivos y sus partes relacionadas. Tales operaciones deben contar con sus propias políticas y procedimientos de conformidad con la regulación aplicable y los lineamientos corporativos de la Organización.

6. ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MARCO DE REFERENCIA



AVAL
LISTED
NYSE



MARCO DE REFERENCIA DE RELACIONES INSTITUCIONALES

El presente Marco de Referencia de Relaciones Institucionales fue considerado al interior de Grupo Aval y sus entidades Subordinadas y aprobado por sus Juntas Directivas para su obligatorio cumplimiento, así:

| Entidad | Fecha de Aprobación Inicial | Fecha de Aprobación Modificación N° 1 |
|---------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| Grupo Aval | 28 de octubre de 2015 | 9 de diciembre de 2020 |
| Banco de Bogotá | 17 de noviembre de 2015 | |
| Banco de Occidente | 11 de diciembre de 2015 | |
| Banco Popular | 23 de noviembre de 2015 | |
| Banco Comercial AV Villas | 23 de noviembre de 2015 | |
| Porvenir | 11 de noviembre de 2015 | |
| Corficolombiana | 25 de noviembre de 2015 | |
| Grupo BAC-Credomatic | 17 de diciembre de 2015 | |

El Marco de Referencia de Relaciones Institucionales deberá ser desarrollado al interior de Grupo Aval y sus entidades Subordinadas a través de los diferentes documentos de gobierno y control, en coordinación con las áreas respectivas de la sociedad matriz. De igual forma, será deber de las entidades Subordinadas, velar por la adopción e implementación de este Marco de Referencia al interior de las entidades que conforman su propia organización.



AVAL
LISTED
NYSE

