
**FORMULACIÓN DE UN PLAN
DE GESTIÓN DE RIESGO BASADO
EN LA NORMA NTC 5254 PARA UNA COOPERATIVA CREDITICIA**

Elaborado por:

**JHON ALEXANDER VARGAS BARAJAS
JORGE ARTURO MANRIQUE CALDERON**

Asesor:

JAIME SOLANO RUIZ

INTRODUCCIÓN





La presencia de créditos es imprescindible para el desarrollo económico. Gracias a ellos se invierten en actividades productivas el ahorro de individuos que, de no existir esta posibilidad de traspaso a otras personas, no se aprovecharía.

Los créditos serían imposibles si las personas no tuvieran un buen concepto y no confiaran en las instituciones crediticias y, a su vez sin la existencia de tribunales que garanticen el cumplimiento de los contratos. Cuando estas condiciones no se cumplen, no se pueden emprender las grandes inversiones ni crear las empresas a gran escala, indispensables para mejorar la calidad de vida y alcanzar un grado de desarrollo significativo.

OBJETIVO GENERAL

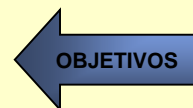
Diseñar un plan de gestión de riesgo basado en la norma NTC 5254, a través del cual la cooperativa, afronte de una manera adecuada los pormenores que se le presenten en su operación y de esta forma mejore sus estándares de servicio al cliente, reduzca trámites y cuente con un mayor conocimiento de los riesgos en los que incurre por los sectores de operación de sus clientes prospectos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer los factores endógenos y exógenos que afectan el normal desarrollo del proceso de gestión de crédito en una cooperativa y su prioridad. 
2. Definir un marco conceptual de las principales políticas que debe tener presente una cooperativa en su proceso de gestión de riesgos. 
3. Definir los principales criterios que se deben tener presentes en la evaluación del riesgo en una cooperativa de acuerdo a la norma NTC 5254 y las resoluciones de la Superintendencia de Economía Solidaria. 
4. Analizar los mecanismos de evaluación periódica de los clientes activos en la cartera y las estrategias de cómo se debe fidelizar. 

FACTORES

1. Actividades individuales inadecuadas por parte de los funcionarios.
2. Información suministrada falsa, incoherente o incompleta.
3. Incumplimiento de obligaciones crediticias por parte de sus asociados.
4. Conflicto de intereses entre la cooperativa y sus asociados.
5. Despoblamiento rural
6. Estancamiento en antiguas metodologías y políticas
7. Eventos naturales que afecten el desarrollo agrícola
8. Estancamiento del Socorro, sede de su Dirección General.
9. Desactualización o ausencia de sistemas de gestión de riesgo.
10. Fortalecimiento de competidores y atraso tecnológico.



POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RIESGO EN COOPERATIVAS CREDITICIAS

La Superintendencia de la economía solidaria para garantizar la reciprocidad de los clientes de las cooperativas en sus responsabilidades ha generalizado diferentes políticas las cuáles son:

- **Política de mercado**
- **Política de documentación**
- **Política de seguimiento**

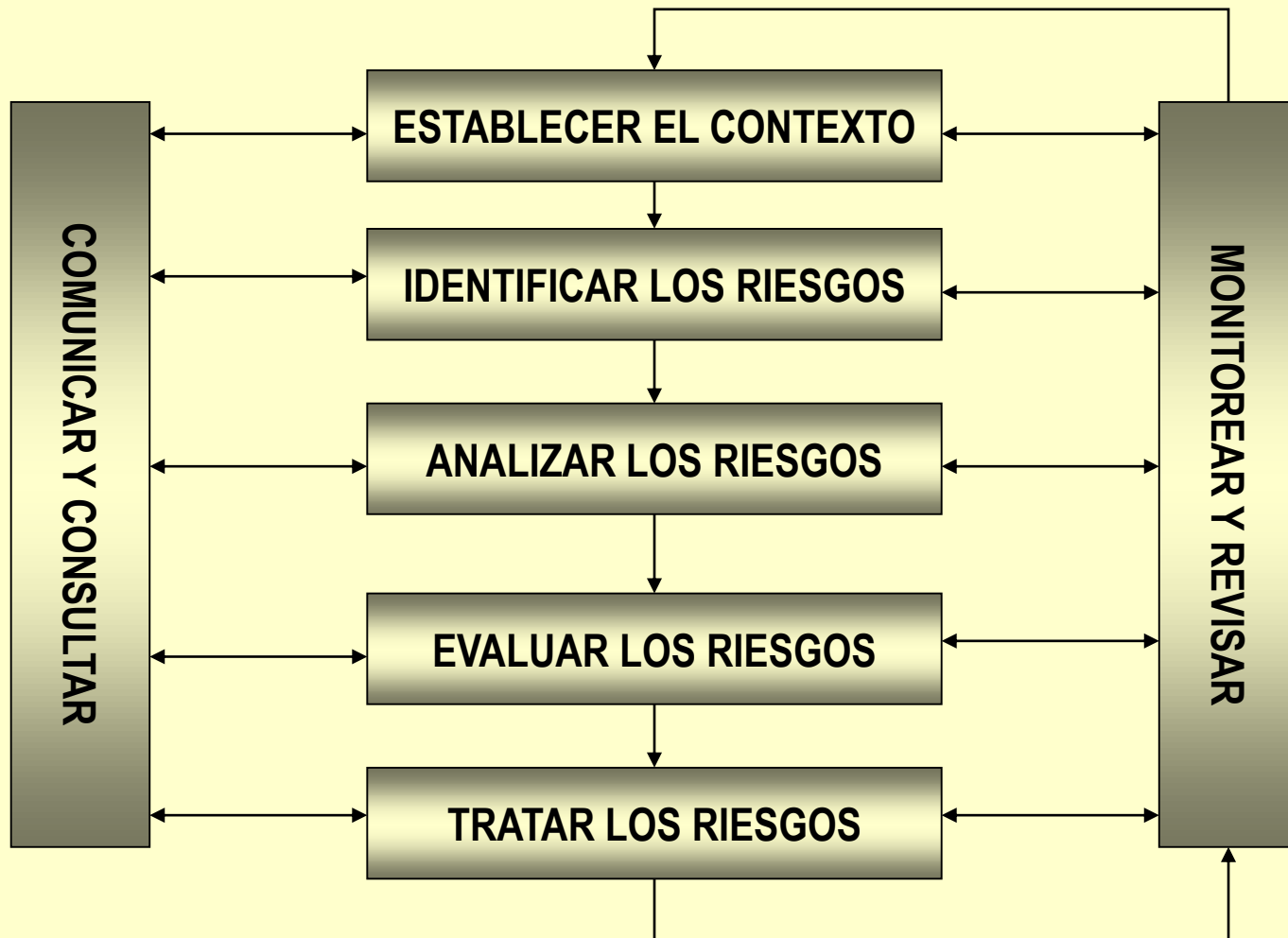


COOPERATIVAS BASE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

	NOMBRE	SIGLA	DIRECCION GENERAL
1	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA	COOMULDESA	SOCORRO
2	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE SANTANDER	FINANCIERA COMULTRASAN	BUCARAMANGA
3	COOPERATIVA DE HOSPITALES Y ORGANISMOS DE SALUD DE SANTANDER	COHOSAN	BUCARAMANGA
4	COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES MOGOTES LTDA	SERVIMCOOP LTDA.	MOGOTES

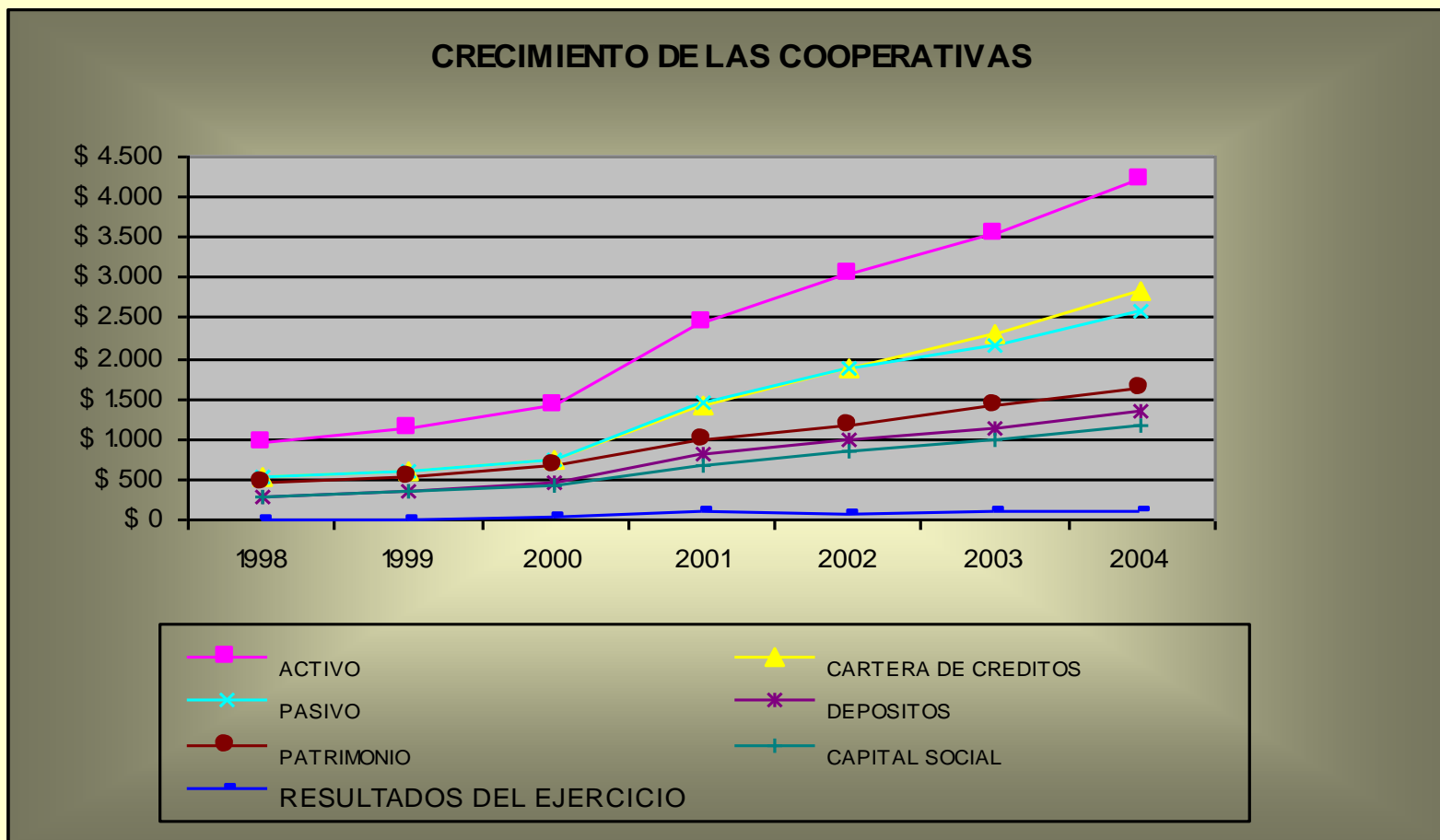


PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO DE ACUERDO A LA NORMA NTC 5254

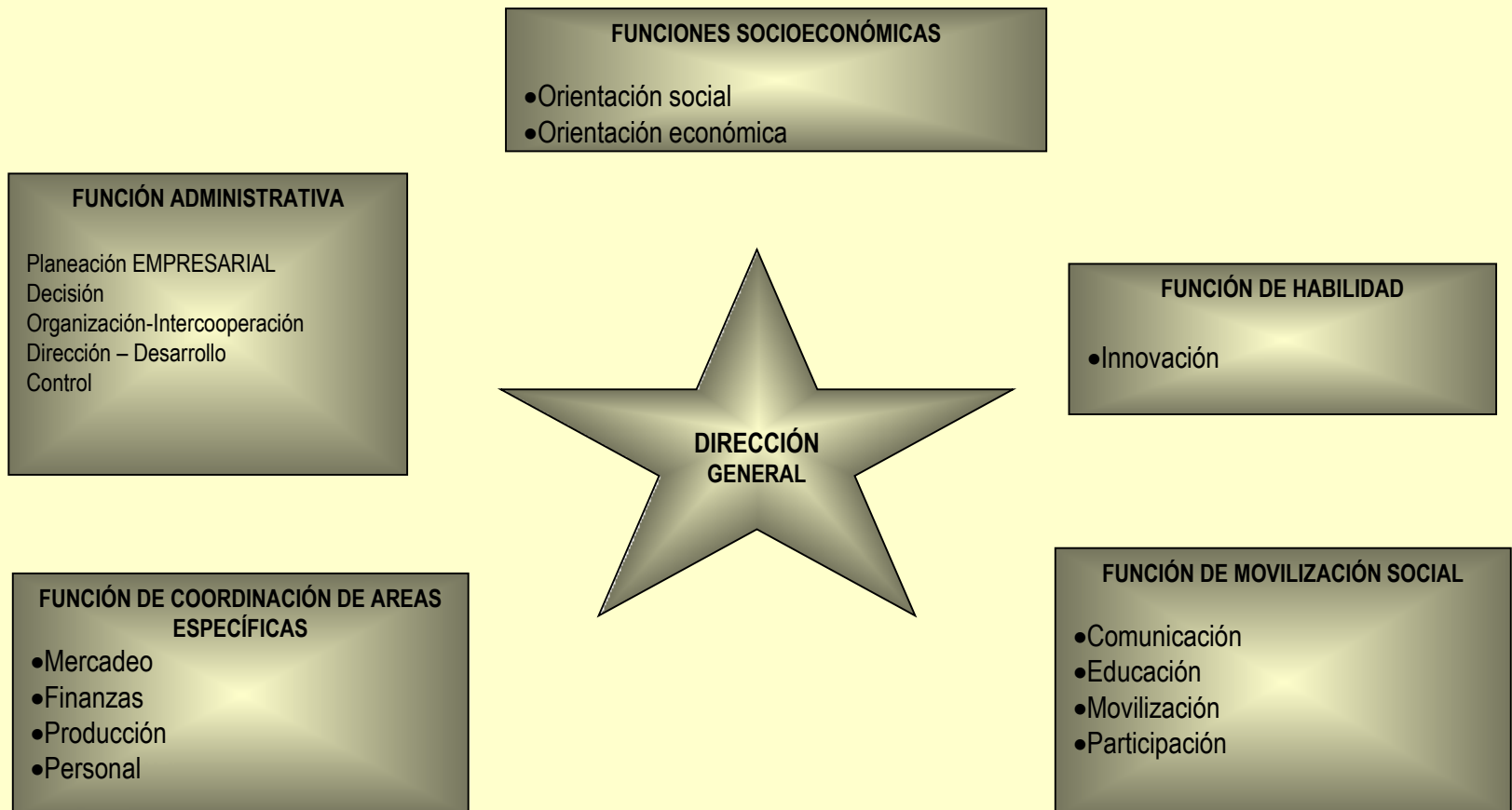


DETERMINACIÓN DEL CONTEXTO

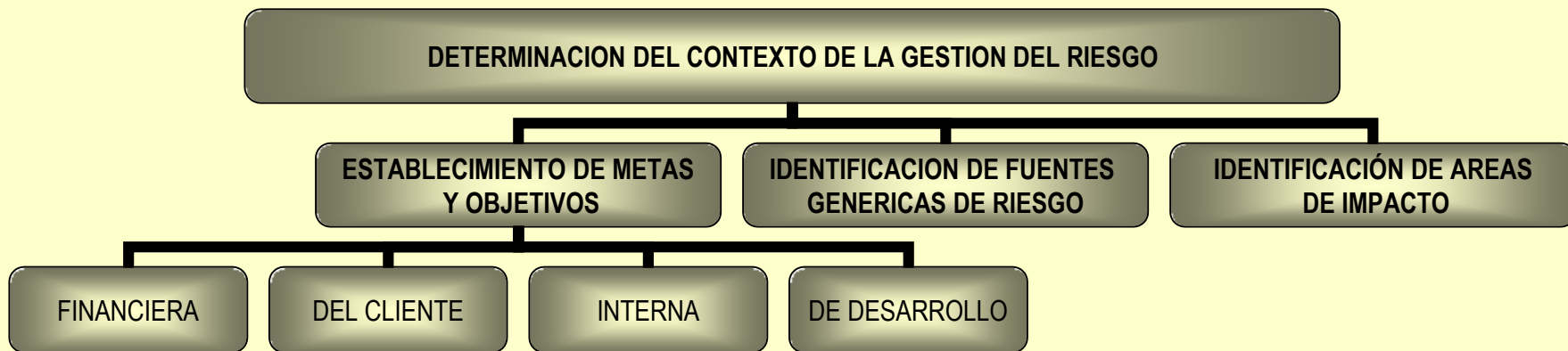
- Determinación del contexto estratégico



• Determinación del contexto organizacional



- Determinación del contexto de la gestión del riesgo



• Definición de los criterios de evaluación de riesgo

- La cooperativa debe afrontar diferentes situaciones políticas y socio-económicas que afecten tanto a sus asociados como a ella misma.
- La información suministrada por un cliente debe ser congruente y verificable.
- La actividad de prestar implica riesgos, pero el riesgo debe ser razonable.
- La calidad del crédito debe primar sobre una buena rentabilidad o productividad del mismo.
- Las referencias constituyen una presentación de quien desea convertirse en cliente de la cooperativa

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

¿QUÉ PUEDE SUCEDER?

¿CÓMO Y POR QUÉ PUEDE SUCEDER?

1. Actividades individuales inadecuadas por parte de los funcionarios.
2. Información suministrada falsa, incoherente o incompleta.
3. Incumplimiento de obligaciones crediticias por parte de sus asociados.
4. Conflicto de intereses entre la cooperativa y sus asociados.
5. Despoblamiento rural
6. Estancamiento en antiguas metodologías y políticas
7. Eventos naturales que afecten el desarrollo agrícola
8. Estancamiento del Socorro, sede de su Dirección General.
9. Desactualización o ausencia de sistemas de gestión de riesgo.
10. Fortalecimiento de competidores y atraso tecnológico.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

- Listas de chequeo
- Juicios basados en experiencias y registros.
- Diagramas de flujo.

ANÁLISIS DEL RIESGO

Los objetivos del análisis consiste en asegurar los riesgos aceptables menores de los mayores y generar datos para su posterior evaluación y tratamiento, de esta forma se puede realizar un análisis preliminar para excluir de un estudio detallado los riesgos similares o de bajo impacto.

- Actividades individuales inadecuadas por parte de los funcionarios
- Información suministrada falsa, incoherente o incompleta
- Incumplimiento de obligaciones crediticias por parte de sus asociados

CONSECUENCIAS Y POSIBILIDAD

Con el fin de evitar sesgos subjetivos es necesario emplear los mejores recursos y técnicas de información, por tal motivo tanto para **Servimcoop** como para **Coomuldesa** se utilizara como fuentes de información la **Experiencia y Literatura publicada pertinente.**

- Actividades individuales inadecuadas por parte de los funcionarios
- Información suministrada falsa, incoherente o incompleta
- Incumplimiento de obligaciones crediticias por parte de sus asociados

- **Actividades individuales inadecuadas por parte de los funcionarios**

1. Perdidas financieras por colocación de recursos debido a diferentes factores
2. Tensión laboral para los demás funcionarios debido a la operación inadecuada de aquellos que buscan entorpecer el trabajo en conjunto.
3. Despidos

- **Información suministrada falsa, incoherente o incompleta**

1. Perdidas financieras por colocación de recursos debido a inconsistencias en la documentación impidiendo la recuperación de estos dineros.
2. Funcionarios involucrados en procesos judiciales.

- **Incumplimiento de obligaciones crediticias por parte de sus asociados**

1. Perdidas financieras por colocación de recursos debido a falta de implementación de estrategias de cartera.
2. Incremento en la cartera morosa de la cooperativa.

TIPOS DE ANÁLISIS

•Análisis cualitativo

Por medio de este análisis se describe la magnitud de las consecuencias potenciales y la posibilidad de que ocurran a través de escalas, las cuales pueden adaptarse según las circunstancias.

Medidas cualitativas de la consecuencia

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCION DETALLADA DE EJEMPLO
1	INSIGNIFICANTE	NINGUN DAÑO, PERDIDAS FINANCIERAS PEQUEÑAS
2	MENOR	TRATAMIENTO DE PRIMEROS AUXILIOS, LAS DESCARGAS EN EL SITIO SON CONTENIDAS INMEDIATAMENTE, MEDIANAS PÉRDIDAS FINANCIERAS.
3	MODERADA	REQUIERE TRATAMIENTO MÉDICO, LAS DESCARGAS EN EL SITIO SON CONTENIDAS CON AYUDA EXTERNA, PÉRDIDAS FINANCIERAS ALTAS.
4	MAYOR	LESIONES GRANDES, PÉRDIDA DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN, DESCARGAS FUERA DEL SITIO SIN EFECTOS PERJUDICIALES, PÉRDIDA FINANCIERA IMPORTANTE.
5	CATASTRÓFICA	MUERTE, LIBERACIÓN DE TÓXICOS FUERA DEL SITIO CON EFECTO PERJUDICIAL, ENORME PÉRDIDA FINANCIERA.

NOTA: LAS MEDIDAS TOMADAS DEBERÍAN REFLEJAR LAS NECESIDADES Y NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN Y ACTIVIDADES BAJO ESTUDIO.

Medidas cualitativas de las posibilidades

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN
A	CASI CIERTO	SE ESPERA QUE OCURRA EN LA MAYORÍA DE LAS CIRCUNSTANCIAS
B	PROBABLE	PUEDE PROBABLEMENTE OCURRIR EN LA MAYORÍA DE LAS CIRCUNSTANCIAS
C	POSIBLE	ES POSIBLE QUE OCURRA EN ALGUNAS VECES
D	IMPROBABLE	PODRÍA OCURRIR EN ALGUNAS VECES
E	RARO	PUEDE OCURRIR SOLAMENTE EN CIRCUNSTANCIAS EXCEPCIONALES.

NOTA: LAS TABLAS NECESITAN AJUSTARSE PARA SATISFACER LAS NECESIDADES INDIVIDUALES DE LA ORGANIZACIÓN

Matriz de análisis cualitativo de riesgos. Nivel de riesgos.

PROBABILIDAD	CONSECUENCIAS				
	INSIGNIFICANTE 1	MENOR 2	MODERADA 3	MAYOR 4	CATASTRÓFICA 5
A (CASI CIERTO)	H	H	E	E	E
B (PROBABLE)	M	H	H	E	E
C (POSIBLE)	L	M	H	E	E
D (IMPROBABLE)	L	L	M	M	E
E (RARO)	L	L	M	H	H

Convenciones:

E = Riesgo extremo, se requiere acción inmediata

H = Alto riesgo, es necesario la atención del director.

M = Riesgo moderado, se debe especificar la responsabilidad de la dirección.

L = Riesgo inferior, gestionar mediante procedimientos de rutina.

- **Actividades individuales inadecuadas por parte de los funcionarios**

CONSECUENCIAS	
NIVEL	DESCRIPTOR
1	INSIGNIFICANTE
2	MENOR
3	MODERADA
4	MAYOR
5	CATASTRÓFICA

POSIBILIDAD	
NIVEL	DESCRIPTOR
A	CASI CIERTO
B	PROBABLE
C	POSIBLE
D	IMPROBABLE
E	RARO

PROBABILIDAD	CONSECUENCIAS				
	INSIGNIFICANTE 1	MENOR 2	MODERADA 3	MAYOR 4	CATASTRÓFICA 5
A (CASI CIERTO)	H	H	E	E	E
B (PROBABLE)	M	H	H	E	E
C (POSIBLE)	L	M	H	E	E
D (IMPROBABLE)	L	L	M	M	E
E (RARO)	L	L	M	H	H

- Información suministrada falsa, incoherente o incompleta

CONSECUENCIAS	
NIVEL	DESCRIPTOR
1	INSIGNIFICANTE
2	MENOR
3	MODERADA
4	MAYOR
5	CATASTRÓFICA

POSIBILIDAD	
NIVEL	DESCRIPTOR
A	CASI CIERTO
B	PROBABLE
C	POSIBLE
D	IMPROBABLE
E	RARO

PROBABILIDAD	CONSECUENCIAS				
	INSIGNIFICANTE 1	MENOR 2	MODERADA 3	MAYOR 4	CATASTRÓFICA 5
A (CASI CIERTO)	H	H	E	E	E
B (PROBABLE)	M	H	H	E	E
C (POSIBLE)	L	M	H	E	E
D (IMPROBABLE)	L	L	M	M	E
E (RARO)	L	L	M	H	H

- Incumplimiento de obligaciones crediticias por parte de sus asociados

CONSECUENCIAS	
NIVEL	DESCRIPTOR
1	INSIGNIFICANTE
2	MENOR
3	MODERADA
4	MAYOR
5	CATASTRÓFICA

POSIBILIDAD	
NIVEL	DESCRIPTOR
A	CASI CIERTO
B	PROBABLE
C	POSIBLE
D	IMPROBABLE
E	RARO

PROBABILIDAD	CONSECUENCIAS				
	INSIGNIFICANTE 1	MENOR 2	MODERADA 3	MAYOR 4	CATASTRÓFICA 5
A (CASI CIERTO)	H	H	E	E	E
B (PROBABLE)	M	H	H	E	E
C (POSIBLE)	L	M	H	E	E
D (IMPROBABLE)	L	L	M	M	E
E (RARO)	L	L	M	H	H

EVALUACIÓN DEL RIESGO

La evaluación del riesgo involucra la comparación del nivel de riesgo encontrado durante el proceso de análisis contra los criterios de riesgo previamente establecidos.

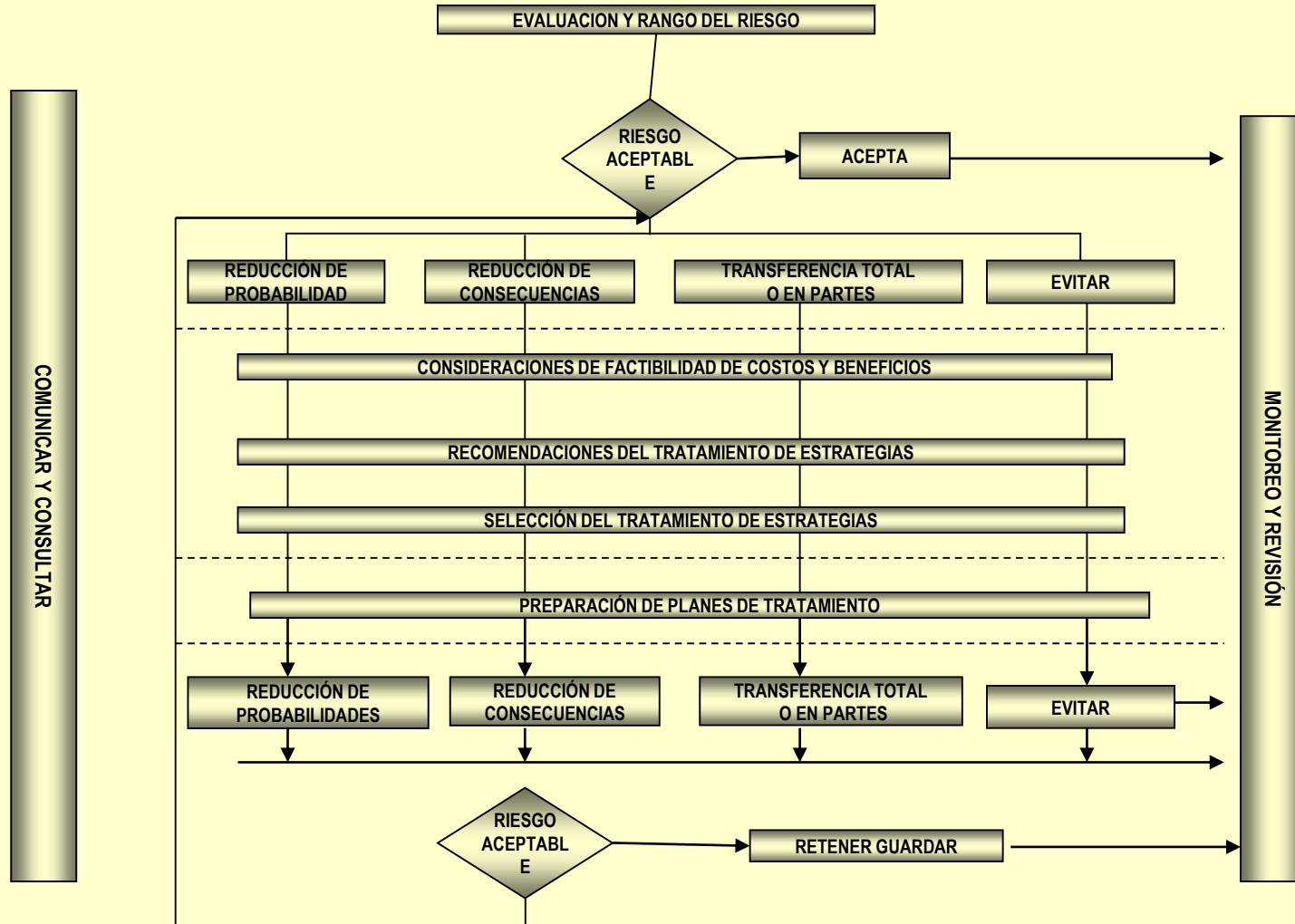
Después de analizar y priorizar los riesgos resultantes, posteriormente se tratarán y monitorearán, es decir serán aceptados para su evaluación.

Estos riesgos son:

- 1. Actividades individuales inadecuadas por parte de los funcionarios**
2. Información suministrada falsa, incoherente o incompleta
3. Incumplimiento de obligaciones crediticias por parte de sus asociados

TRATAMIENTO DEL RIESGO

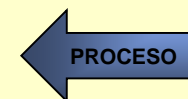
IDENTIFICACIÓN DE OPCIONES PARA EL TRATAMIENTO DEL RIESGO



PREPARACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE TRATAMIENTO.

Registro de riesgos

RIESGO EN ORDEN DE PRIORIDAD, DE ACUERDO CON EL REGISTRO DE RIESGO	POSIBLES OPCIONES DE TRATAMIENTO	OPCIONES PREFERIDAS	CLASIFICACION DEL RIESGO DESPUES DEL TRATAMIENTO	RESULTADO DEL ANALISIS COSTO BENEFICIO A:ACEPTAR, B: RECHAZAR	PERSONA RESPONSABLE PARA IMPLEMENTACION DE OPCION	COMO SE MONITOREARAN ESTE RIESGO Y LAS OPCIONES DE TRATAMIENTO
Información suministrada falsa, incoherente o incompleta	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación al personal - Verificación de la información - Validación de documentos de manera conjunta 	•Reducir la posibilidad de ocurrencia y las consecuencias	Disminuye en un 60%	Aceptar	Director	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de mejoramiento en nivel de utilidades. - Pérdidas máximo del 5% del total de transacciones
Actividades individuales inadecuadas por parte de los funcionarios	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión al personal - Motivación continua - Premios y condecoraciones 		Disminuye en un 50%	Aceptar	Director	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la productividad de los funcionarios en un 10% - Metas comerciales superadas en un 10%.
Incumplimiento de obligaciones crediticias por parte de sus asociados	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de estrategias de cartera 		Disminuye en un 25%	Aceptar	Director	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de la cartera vencida un 20% - Aumento en la productividad de los funcionarios en un 10% (Menor carga laboral).



REF.	EL RIESGO: QUE PUEDE OCURRIR Y COMO PUEDE OCURRIR	LAS CONSECUENCIAS DE QUE OCURRA UN EVENTO		SUFICIENCIA DE LOS CONTROLES EXISTENTES	CLASIFICACION DE LA CONSECUENCIA	CLASIFICACION DE LA POSIBILIDAD	NIVEL DE RIESGO	PRIORIDAD DE RIESGO
		CONSECUENCIAS	POSIBILIDAD					
Actividades individuales inadecuadas por parte de los funcionarios	<p>Perdidas financieras parciales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colocación de recursos en un sector específico. - Prestamos por encima de la capacidad financiera del cliente. <p>Tensión laboral y Despidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informes y evaluaciones grupales empañados - Conflicto de intereses 	Altas	0-10%	No idónea	3	D	Moderado - Improbable	2
Información suministrada falsa, incoherente o incompleta	<p>Perdidas financieras totales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recepción de documentos descontrolada. - Utilización de documentos falsos tales como cédulas de ciudadanía, cámaras de comercio, certificados de tradición y libertad, etc. 	Importantes	0-10%	No idónea	4	E	Mayor - Raro	1
Incumplimiento de obligaciones crediticias por parte de sus asociados	<p>Retraso en dichas obligaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Momento de dificultades económicas para el cliente - Mora igual o superior a 60 días <p>Convertir en efectivas las garantías del asociado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quiebra del asociado 	Bajas	10-20%	No idónea	1	C	Insignificante - Posible	3

ESTRATEGIAS DE CARTERA

- **¿QUÉ SE BUSCA?**
 1. Facilitarle al cliente el cumplimiento de sus obligaciones
¿cómo?
 2. Mejorar para la cooperativa la posición de riesgo
¿cómo?
- **ARGUMENTOS DE VENTA PARA QUE EL ASOCIADO CANCELE SUS OBLIGACIONES.**
- **TIPS PARA UNA RECUPERACIÓN EFECTIVA**



CONCLUSIONES

La norma NTC 5254 es novedosa para las cooperativas de la región por lo que Servimcoop y Coomuldesa no contaban con un plan de gestión de riesgo claramente definido, gracias a esto se pudo desarrollar este trabajo de manera completa, reconociendo en cada una de las cooperativas sus políticas, su estructura organizacional y sus metas y estrategias para así con base en sus características diseñar un plan de acuerdo a sus necesidades.

