

**Diseño de un sistema de gestión de riesgos aplicado en la Fundación Para el  
Desarrollo de Santander: Fundesan**

**Zuly Angélica Ríos Castrillón**

Maestría en Administración de Empresas-UNAB (Colombia)  
Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables  
zrios@unab.edu.co

**Nydia Marcela Reyes Maldonado**

Universidad Autónoma de Bucaramanga- UNAB (Colombia)  
Nreyes@unab.edu.co

## **Resumen**

La gestión de riesgos trae importantes retos para las entidades microfinancieras, diariamente se encuentran expuestas a innumerables riesgos internos y externos que amenazan su credibilidad, funcionamiento y rentabilidad, por tal motivo se hace necesario la creación de herramientas que permitan la administración y mitigación de los mismos. La presente investigación utilizando la técnica de casos, propone el diseño de un sistema de gestión de riesgos aplicado en la fundación para el desarrollo de Santander: Fundesan, con el propósito de administrar aquellas vulnerabilidades que la afectan el funcionamiento de la entidad microfinanciera y la optimización de sus procesos para el cumplimiento de las estrategias del plan estratégico 2017-2022. En primera instancia se realizó una revisión de los modelos de riesgos existentes por medio de revisión de literatura, que permitiera la metodología a ser aplicada. Posteriormente se procedió a realizar un diagnóstico a través del uso de herramientas que permitieran un conocimiento del nivel de adhesión de la institución microfinanciera y su exposición al riesgo. Finalmente se propuso planes de mejoramiento a los riesgos considerados como críticos por medio del diseño de matrices de riesgos que contribuyera a Fundesan a la ejecución de estrategias. El resultado de esta investigación fue el diseño de un sistema de gestión de riesgos de proceso secuencial de seis pasos: conocer, diagnosticar, analizar, definir, ejecutar y evaluar . Esta herramienta se constituye como una propuesta de gestión de innovación en el sector de Microfinanzas.

**Palabras clave: Microfinanzas, Microcrédito, Sistema, Riesgo, control**

## **Abstract**

Risk management brings significant challenges to microfinance entities, they are exposed daily to innumerable internal and external risks that threaten their credibility, operation and profitability, for this reason it is necessary to create tools that allow their administration and mitigation . The present investigation, using the case technique, proposes the design of a risk management system applied in the foundation for the development of Santander: Fundesan, with the purpose of managing those vulnerabilities that affect the operation of the microfinance entity and the optimization of its processes for the fulfillment of the strategies of the 2017-2022 strategic plan. In the first instance, a review of the existing risk models was carried out through literature review, which would allow the methodology to be applied. Subsequently, a diagnosis was made through the use of tools that allowed a knowledge of the level of adherence of the microfinance institution and its exposure to risk. Finally, risk improvement plans considered critical were proposed through the design of risk matrices that would contribute to Fundesan in the execution of strategies. The result of this research was the design of a six-step sequential process risk management system: know, diagnose, analyze, define, execute and evaluate. This tool is constituted as an innovation management proposal in the Microfinance sector.

**Keywords: Microfinance, Microcredit, System, Risk, control**

## **Introducción**

Las instituciones de Microfinanzas se encuentran expuestas a diferentes riesgos que amenazan su sostenibilidad, la falta de compromiso por parte de la alta dirección, el desconocimiento de la cultura del riesgo, los controles internos sobre los cuales se debe gestionar y la ausencia de metodologías y herramientas son barreras que impiden el crecimiento progresivo de estas entidades.

Fundesan es una entidad microfinanciera ONG sin ánimo de lucro ubicada en el departamento de Santander, por los diferentes factores internos y externos, la institución es vulnerable a variedad de riesgos, sobre los cuales no está preparada para gestionar, sus acciones han sido encaminadas al mejoramiento de los procesos, y a una administración posterior a la materialización del riesgo, sin embargo no cuentan con un sistema de gestión de riesgos que les permita hacer un análisis de su sector y de sus operaciones.

Es por esta razón, que el objetivo del presente trabajo de investigación es proponer el diseño de un sistema de gestión de riesgos aplicado a la Fundación para el Desarrollo de Santander: Fundesan, el cual permite identificar mejores prácticas para la mitigación y administración de los riesgos encaminando a la IMF no solo a una protección de capital sino también a la estructuración de líneas de defensa y un desarrollo estratégico de gestión, implementar un modelo de gestión de riesgos internacional y aumentar la seguridad en el cumplimiento de los objetivos financieros y sociales.

Por todo lo anterior, esta investigación inicia al revisar los modelos existentes de gestión de riesgos por medio de la revisión de literatura científica que permite la definición de la metodología a aplicar en Fundesan, una vez identificado el enfoque a seguir, se procede a realizar un diagnóstico en la institución microfinanciera con el objetivo de conocer el nivel de adhesión al modelo y su grado de exposición al riesgo. Después de dicho diagnóstico, el siguiente paso es realizar planes de mejoramiento a los riesgos detectados como críticos mediante el diseño de matrices de riesgos que contribuyan a identificar los controles necesarios para cumplir con las estrategias establecidas por la dirección.

Las ideas que aquí se exponen, buscan servir de ayuda y apoyo a Fundesan para establecer acciones de mejora para que conjuntamente entre la gobernanza y alta dirección inicien el proceso de implementación, monitoreo y evaluación para la mejora continua de la gestión de riesgos.

### **Instituciones microfinancieras y su gestión de riesgos**

Una institución microfinanciera Según Lacalle et al (2010) es “toda aquella institución que presta servicios micro financieros a las clases más desfavorecidas de la sociedad con el objetivo de reducir la exclusión financiera e incrementar el bienestar de millones de personas pobres en todo el mundo”. Su función principal es enfocarse hacia las personas de escasos recursos atendiendo las necesidades existentes y el servicio de financiamiento a través de créditos a los microempresarios.

Para Von Stauffenberg y Fernández (2005), las instituciones financieras se pueden clasificar en tres grupos:

- Organizaciones no gubernamentales: Todas aquellas entidades sin ánimo de lucro que tienen como objetivo social el otorgamiento de créditos a poblaciones de bajos ingresos
- Entidades microfinancieras reguladas: Son aquellas entidades especializadas en servicios microfinancieros, que no son consideradas como bancos pero que se encuentran reguladas.
- Bancos comerciales: Aquellos bancos que entran a competir en el mercado de las microfinanzas, bien sea mediante creación de nuevas unidades estratégicas o nuevas entidades que nacen de esta figura.

Goldberg, M., y Palladini, E. (2010), opinan que por los constantes cambios en el mundo y los grandes escándalos financieros, las IMF han tenido que asumir crisis políticas, financieras, sociales y climáticas, aprendiendo la importancia de gestionar los riesgos, ya que le da más posibilidad de sobrevivir y permanecer estable ante los eventos inesperados. También afirman que todas las instituciones microfinancieras sin importar que sean grandes, pequeñas, reguladas o no reguladas deberían diseñar un sistema de manejo de riesgos a las necesidades puntuales, clientes, productos, normatividad, entre otros.

De acuerdo con Churchill y Coster (2001), se considera riesgo a la exposición con posibilidad de pérdida, en donde las instituciones de microfinanzas deben gestionarlos para ser exitosas, es por esta razón que la gestión de riesgos, contribuye a reducir las posibilidades de pérdida minimizando la magnitud de los mismos, los autores proponen tres pasos:

1. Identificación de vulnerabilidades: predicción de exposición de riesgo en corto, mediano y largo plazo
2. Diseño e implementación de controles: Su objetivo es mitigar los riesgos teniendo en cuenta que todos los entornos son diferentes

Monitoreo de efectividad de controles: Seguimiento que garantiza que los riesgos se están gestionando

Wolke (2017), indica que la teoría de la decisión empresarial, el riesgo es definido como el conocimiento de probabilidades ante eventos futuros inciertos, en donde la gestión de riesgos incluye la medición y supervisión a los riesgos a los que se encuentra expuesta. Así mismo plantea la diferencia entre control de riesgo y gestión de riesgos, concluyendo que el control hace referencia al rol organizativo y de supervisión, en contraste a la gestión que se encarga de la implementación de disposiciones para la medición y dirección del riesgo. De acuerdo esto el autor, describe las tres categorías: marco legal, razones económicas y avances tecnológicos.

En contraste Milos (2014) habla del riesgo como la posibilidad de que un evento tenga un impacto en el logro de los objetivos de la organización, a su vez define la gestión riesgos como: “El proceso de identificar, evaluar, gestionar y controlar eventos o situaciones potenciales para proporcionar una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la organización”.

A si mismo señala que la gestión de riesgos aparece a fines del siglo pasado como consecuencia de la globalización del mercado financiero por la influencia de reguladores, inversionistas, agencias de calificación, clientes y todas las partes interesadas en búsqueda

de operación con eficiencia y transparencia, integrándose los procesos operativos con la planeación estratégica para proteger, crear valor y cumplir con los objetivos de la organización, indica que existen varias fases interconectadas:

1. Determinar la situación de la organización
2. Identificar los riesgos con la creación de un mapa de riesgos
3. Revisión del mapa de riesgos
4. Decisiones de gestión de riesgos
5. Monitoreo y supervisión continua

El riesgo es definido por el Risk Management in Microfinance (2016) como: “Posibilidad de que ocurran hechos adversos y su potencial de pérdidas financieras y desempeño social negativo” (p.5). De acuerdo a esta entidad, la gestión de riesgos ahora es representada mediante un sistema de analogías denominado casa de gestión de riesgos.

## **Metodología**

El presente estudio de investigación fue cualitativo ya que se obtuvo de un proceso de indagación inductivo, donde se va a tuvo la oportunidad de interactuar con los responsables directos de la gestión de riesgos, lo que permitió obtener respuestas para iniciar con el camino gradual del modelo que se esperaba proponer. Por medio del análisis de la información se esperaba plantear un sistema de gestión de riesgos que le aportará a la gestión de conocimiento de Fundesan.

El objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven (Taylor & Bogdan, 1987).



En el primer objetivo, la metodología fue de diseño documental, ya que se sustenta la importancia de los modelos de gestión de riesgos a través de la revisión bibliográfica de fuentes primarias como publicaciones, libros, memorias, que proporcionarían un conocimiento actualizado sobre el problema investigado y la selección de fuentes secundarias como revisiones de evidencias, analizando información pertinente para la aplicación del sistema de gestión de riesgos en Fundesan.

La revisión de la literatura se encarga de la consulta y obtención de información relevante, útil para el propósito del problema de investigación tal y como lo afirma Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010).

A su vez se adoptó la técnica de estudios de casos, aplicado en la entidad de microfinanzas Fundesan, donde se pudo obtener un conocimiento sobre los actores que intervenían en la gestión de los riesgos de la institución recopilando información a través de cuestionarios y entrevistas con relatos, prácticas, aprendizajes, valoraciones y experiencias.

El segundo objetivo permitió la evaluación del sistema de control interno con sus cinco componentes de entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información-comunicación y supervisión-monitoreo por medio de un cuestionario de 17 preguntas enfocadas a los 17 principios provenientes de los cinco componentes del modelo Coso III 2013. Posteriormente se realizó el diagnóstico del modelo gradual de riesgos propuesto por RIM (2016). La aplicación de esta herramienta identificó el nivel institucional MicroRate en la que se encontraba la entidad, procediendo a la evaluación del grado de adhesión de las directrices de la casa de gestión de riesgos del fundamento organizativo que incluye gobernanza y estrategia, cultura de riesgo, control interno y MIS.

Seguidamente los componentes de categoría de gestión de riesgos conformado por riesgos estratégicos, riesgos de crédito, riesgos financieros y riesgos operativos. Por último, se valoró los objetivos de la organización compuesto por los objetivos financieros y sociales. El resultado alcanzado fue la identificación de los niveles de adhesión de las directrices del modelo y los riesgos más críticos a los se encontraba expuesta la entidad microfinanciera.

El tercer objetivo propuso una ruta gradual que condujo a la gestión a través del diseño de un plan de mejoramiento de los riesgos elegidos como críticos de acuerdo al nivel de importancia y el nivel adhesión que resultó en el segundo objetivo.

## **Resultados**

### **Revisar los modelos de riesgos existentes por medio de la búsqueda de literatura que permita la definición de la metodología a ser aplicada en Fundesan**

Por medio de la búsqueda de literatura de los diferentes modelos existentes acerca de gestión de riesgos, Rivas (2011) menciona que se ha dado una evolución desde dos enfoques diferentes, el primer enfoque es el de control interno basado en métodos descriptivos por medio del diseño de informes que sirven como herramienta de diagnóstico y el otro enfoque es el de gestión de riesgos que tiene como objetivo el diseño de controles a partir de los flujogramas de procesos de las organizaciones.

Según Mantilla, S. (2013), indica que ha existido una evolución de control interno desde diferentes esquemas:

La primera generación comprende desde el inicio de la edad media hasta el año 1880, ya que sus esfuerzos estaban orientados a la veracidad de la información contable, libre de fraude por medio de la comprobación de saldos y los soportes físicos, es por esta razón que nacieron modelos simples que carencia de un grado de complejidad.

La segunda generación de la atestación entre los años 1880 hasta 1990 se caracteriza por incluir el cumplimiento, creando estructuras, planes, métodos y procedimientos para asegurar que la información fuera fidedigna en base a los lineamientos establecidos por la administración

Finalmente, la tercera generación del aseguramiento que surge desde el año 1990 hasta la actualidad se distingue por buscar calidad incluyendo el nivel estratégico conformado por altos directivos como parte de la eficiencia del sistema de control interno. Es a partir del año 1992 en Estados Unidos donde nace el modelo integrado COSO, que logra posesionarse a nivel gerencial como un estándar internacional dando un mejor entendimiento del control interno e incorporando mejores prácticas de administración de riesgos siendo un referente clave de los demás modelos que han surgido.

- **COSO**

Al respecto el (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway [COSO], 1992) publica la primera versión llamada COSO I basada en cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información- comunicación y monitoreo que buscaba asegurar el cumplimiento de los objetivos, posteriormente en el año 2004 ante la limitación de la fiabilidad de la información financiera, nace una nueva versión denominada COSO II Enterprise Risk Management (ERM), para COSO (2004) su

objetivo se centra en proponer un marco separado de administración de riesgos, que busca la integración de estrategias definidas por la organización con los riesgos, por esto planteo una alineación de cuatros objetivos: estratégicos, operaciones, informes y cumplimiento con los ocho componentes: ambiente interno, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información-comunicación y monitoreo. Años más tarde en el 2013, se da origen a COSO (2013) una nueva versión mejorada del modelo COSO I, sus mejoras incluyen el concepto de tolerancia al riesgo, adicionalmente se incorporan diecisiete principios sustentado en cinco componentes: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, actividades de monitoreo y supervisión. Este modelo actualizado tiene presente aspectos como los cambios en el entorno y la operatividad lo que garantiza una mayor cobertura al tratamiento de los riesgos. Recientemente se presenta una nueva versión del COSO II ERM presentada en el 2004 ahora denominado COSO ERM 2017, sustentando sus mejoras en que las organizaciones deben integrar la planeación estratégica con la toma de decisiones, su objetivo principal es alinear el riesgo con la estrategia y el desempeño. Para esto propone un marco integrado de veinte principios y cinco componentes que son: gobierno y cultura, estrategia y establecimiento de objetivos, desempeño, revisar y ajustar y por último información, comunicación y soporte.

Para Rivas (2011) han nacido nuevos modelos que en esencia toman la estructura de COSO agregando y adaptando criterios y necesidades específicas. De acuerdo a la revisión bibliográfica se pueden resaltar:

- **Cadbury**

Según Castañeda, J. (2017) este modelo se centra en las políticas del gobierno analizando exhaustivamente el código de ética de las organizaciones, sus componentes son similares a los de COSO, difiriendo únicamente en el de Información ya que se encuentra inmerso en los demás.

Por su parte Luna O.F. (2013) señala que este reporte fue diseñado en el año de 1992 inicialmente para uso de compañías que listaban acciones en London Stock Exchange, posteriormente se fue adaptando a compañías del Reino Unido que buscaban evaluar su sistema de control interno. Este modelo plantea recomendaciones en la implementación de un adecuado código de buenas prácticas.

- **COCO**

Este modelo persigue un mayor entendimiento de la definición de control interno, en dicho sentido Estupiñan (2006), señala que este es producto de una revisión del reporte COSO haciéndolo más comprensible desarrollando orientaciones sencillas para diseño, evaluación y reportes de control interno. Comprende veinte principios agrupado en cuatro grupos: objetivos, compromiso, aptitud, evaluación y aprendizaje.

Márquez (2011) señala que este modelo fue publicado tres años más tarde que COSO para simplificar los conceptos con el objetivo de tener un alcance total de control, utilizando un lenguaje más sencillo a todos los niveles de la organización.

- **RIM (2015)**

Este modelo gradual de gestión de riesgos diseñado para el desarrollo de un método estándar en el manejo de riesgos en el sector de microfinanzas, nació como iniciativa de Risk Management Initiative in Microfinance (RIM) en el año 2008, buscando un marco de mejores prácticas, de fácil implementación en entidades microfinancieras de diferentes niveles. Su metodología y herramientas han sido adoptadas en más de 14 países, posee una naturaleza dinámica y de fácil adaptación. RIM (2015) define el riesgo como: “La posibilidad de que ocurran hechos adversos y su potencial de pérdidas financieras y desempeño social negativo” (p.5).

Su estructura está basada en la casa de gestión de riesgos, de la siguiente manera:

- **Fundamento organizativo:** Representa la estructura organizativa con la que debe contar las instituciones microfinancieras, está compuesta por tres componentes:
  - ✓ **Gobernanza y estrategia:** Incluye desde la misión social hasta los objetivos financieros con los que se desea alcanzar las metas y objetivos de la organización
  - ✓ **Cultura de riesgo:** Es el compromiso que tiene la entidad para gestionar y prevenir los riesgos de manera autocrítica
  - ✓ **Control interno y MIS:** Basa su gestión en la debida separación de funciones, la difusión de las políticas y controles que requieren ser establecidos
- **Piso y pilares de gestión de riesgos:** Son el eje central de la gestión de riesgos, sobre estos se establecen el conjunto de políticas, herramientas y procesos. Está integrado por:
  - ✓ **Riesgo estratégico:** Enmarcan la estrategia de la organización.

- ✓ Riesgo de crédito: Incluye las actividades propias de crédito
  - ✓ Riesgo financiero: Referente a la gestión de los activos y pasivos
  - ✓ Riesgo operativo: Comprende los errores que puedan presentar los sistemas, los procesos y las personas en el desarrollo de las actividades diarias
- Techo: Objetivos financieros y sociales representa los resultados sociales, rentabilidad y eficiencia y productividad de la institución

### **Diseño de un sistema de gestión de riesgos aplicado en la institución de microfinanzas Fundación Para el Desarrollo de Santander Fundesan**

El enfoque del sistema propuesto es sistémico, ya que la gestión de riesgos debe estar conformada por elementos de interacción, una secuencia de pasos que se requiere para la administración de los riesgos en Fundesan. En la **Error! Reference source not found.** se presenta el sistema propuesto:

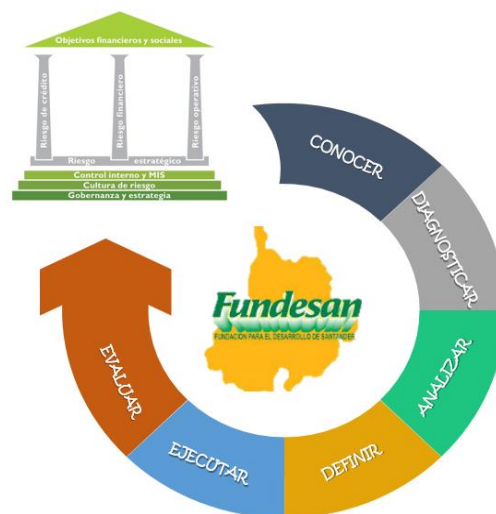


Ilustración 1. Sistema de gestión de riesgos de Fundesan

Fuente: Sistema de gestión de riesgos Fundesan

Fundesan como centro del sistema, representa la organización, y su alrededor conformado por seis procesos secuenciales:

1. Conocer: Se estableció el contexto de la organización de la institución financiera, recopilando y analizando información contenida en la planeación estratégica, objetivos sociales, estrategias, manuales de procedimientos, servicios ofrecidos por la entidad, normatividad aplicable a su funcionamiento y demás lineamientos que pueden afectar su funcionamiento.
2. Diagnosticar: Se realizó una evaluación integral de su sistema de control interno, su objetivo fue conocer la situación actual y su grado de cumplimiento a las directrices de acuerdo a las metodologías utilizadas.

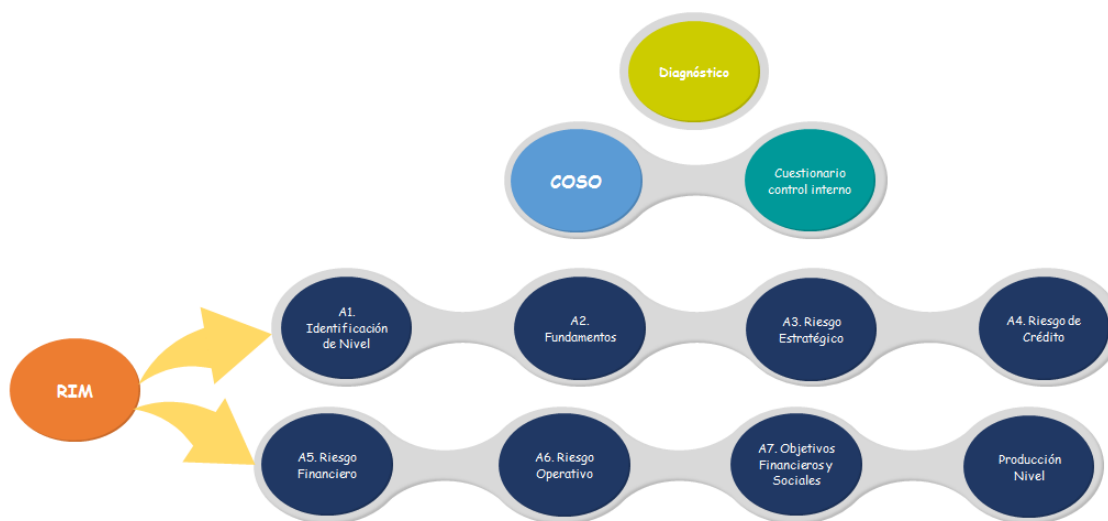


Ilustración 2. Modelo gestión de riesgos Fundesan- Paso 2. Diagnosticar

Fuente: Sistema de gestión de riesgos Fundesan

Se realizó el primer cuestionario, el cual tuvo como objetivo principal hacer una evaluación del sistema de control interno de la entidad microfinanciera Fundesan. El modelo de sistema de control interno fue COSO (2013), tal y como se explicó en el capítulo



III, basado en los cinco componentes de control interno y sus diecisiete principios, los resultados obtenidos fueron:

Componentes	Calificación por componente	%	Total	Total preguntas cuestionario	total preguntas respondidas
Entorno de control	4,60	100%	23	5	5
Evaluación de riesgos	5,00	100%	20	4	4
Actividades de control	5,00	100%	15	3	3
Información y Comunicación	3,67	100%	11	3	3
Supervisión y monitoreo	4,00	100%	8	2	2
<b>Total componentes</b>	<b>4,53</b>	<b>100%</b>	<b>77</b>	<b>17</b>	<b>17</b>

Ilustración 3. Ponderación cuestionario control interno

Fuente: Sistema de gestión de riesgos Fundesan

### Cuestionario RIM (2015)

La herramienta de diagnóstico, permitió evaluar cada uno de los componentes y pilares de la casa de gestión de riesgos mediante el uso de la herramienta RIM (2015:


 <b>Resumen de puntaje nivel 3</b>			
ÁREA DE RIESGO	PUNTAJE	PUNTAJE MÁX.	ADHESIÓN
Fundamentos		9,0	0,0%
Piso: Gestión de riesgos estratégicos		21,0	0,0%
Pilar 1: Gestión de riesgo de crédito		61,0	0,0%
Pilar 2: Gestión de riesgo financiero		26,0	0,0%
Pilar 3: Gestión de riesgo operativo		51,0	0,0%
Techo: Objetivos financieros y sociales		27,0	0,0%
<b>Total</b>	<b>0,0</b>	<b>195,0</b>	<b>0,0%</b>

Ilustración 4. Resumen de puntaje nivel 3

Fuente: Sistema de gestión de riesgos Fundesan

3. Analizar: Conociendo los niveles de menor adhesión se procedió a examinar los riesgos que se originan de cada uno de los componentes de la casa de gestión de riesgos adoptada del modelo gradual de gestión de riesgos propuesto por RIM (2015). En esta etapa se realizó una matriz de riesgos semaforizada por procesos de

cada uno de los riesgos considerados como críticos, priorizando en cuanto al nivel de probabilidad e impacto en las operaciones de la institución financiera:

Componente casa gestión de riesgo	Nombre del proceso	Actividad	Riesgo	Descripción del riesgo	Causas	Efectos	Principio de protección al cliente con Implicación social	Frecuencia	Impacto	Calificación	Semáforo
								2	3	6	
								2	3	6	
								1	3	3	
								1	3	3	
								1	3	3	
								1	3	3	
								2	3	6	
								1	3	3	
								2	3	6	
								2	3	6	

Ilustración 5. Mapa de identificación de riesgos

Fuente: Sistema de gestión de riesgos Fundesan

4. Definir: Después de priorizados los riesgos, este paso planteó un plan de mejoramiento por cada riesgo identificado que incluye estrategias y los controles a realizar con su respectivo indicador de seguimiento y su responsable de implementación.

Actividad	Nombre del Riesgo	Descripción del riesgo	Frecuencia	Impacto	Calificación	Semáforo	CONTROLES A IMPLEMENTAR	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACION
			1	2	3	2			3
			1	2	2				
			1	3	3				
			1	3	3				
			1	3	3				

Ilustración 6. Plan de Mejoramiento

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

5. Ejecutar: Durante esta fase, la institución microfinanciera, realizará las acciones pertinentes por parte de cada uno del responsable del control, garantizando el cumplimiento del plan de mejoramiento.

6. Evaluar: Finalmente se propuso un programa de auditoria enfocado a la evaluación del sistema de gestión de riesgo, así como el seguimiento a la efectividad de los controles por medio de pruebas sustantivas, pruebas sumarias y análisis de resultados de los indicadores.

PROCESO	ACTIVIDAD	RIESGO	CONTROL		PLAN DE TRABAJO / PRUEBAS							ACCIÓN DE MEJORAMIENTO				
		Descripción	Descripción	Diseño	Hallazgo del diseño de control	Objetivo	Prueba	Información a validar	Tipo de prueba	Estado de la prueba	Ref. papel de trabajo/ evidencia	Resultado de la prueba	Detalle	Fecha de implementación	Responsable	Cargo

Ilustración 7. Programa de auditoria

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

## **Conclusiones**

Lo expuesto a lo largo de este trabajo de investigación pudo constatar que la gestión de riesgos se convierte en un gran reto para las instituciones microfinancieras, ya que estas se encuentran vulnerables a gran cantidad por factores sociales, económicos, tecnológicos, que de no ser gestionados podría ocasionar implicaciones sociales y financieras. También se pudo evidenciar que la falta de conocimiento y especialización en el diseño de herramientas y metodologías de gestión de riesgos impide el crecimiento del sector microfinanciero.

Mediante la metodología de casos aplicado en la Fundación para el Desarrollo de Santander, entidad sin ánimo de lucro creada en el departamento de Santander, se pudo analizar que por su condición y exposición al riesgo le afectan de manera significativa su sostenibilidad y rentabilidad en el desarrollo de sus operaciones, es por esta razón que se propuso diseñar un sistema de gestión de riesgos integral y de fácil adaptación al sector microfinanciera, soportado en importantes modelos de aceptación mundial como lo son el modelo de control interno COSO (2013) y el modelo especializado en microfinancieras RIM (2016).

El capítulo II permitió conocer cómo se dio el nacimiento de las instituciones de microfinanzas y los riesgos a los que se encuentran expuestas, clasificándolos en importantes categorías como: operativos, de crédito, sociales, financieros, institucionales, internos, externos, entre otros. Se pudo precisar que, mediante la recopilación del estado del arte, son pocas las investigaciones que se han originado en gestión de riesgos de microfinancieras, y las existentes analizan de acuerdo al problema planteado, lo que se

convierte en una oportunidad para que investigaciones futuras sean dirigidas hacia el conocimiento de los factores que inciden en la materialización de los riesgos en el sector de microfinanzas de manera integral y en el diseño de diversas metodologías y herramientas propias y ajustadas a las necesidades de su objeto social.

En el capítulo III de la presente investigación se determinó la metodología aplicada, primero se diseñó de un cuestionario de 17 preguntas formuladas en base a los 17 principios de los componentes del modelo Coso (2013), Posteriormente se adaptó la herramienta establecida por RIM (2016), que sirvió para determinar el nivel de adhesión al modelo de gestión de riesgos aplicable a las instituciones microfinancieras.

Es así como en el capítulo IV se presentaron los resultados obtenidos, constatando el cumplimiento de los objetivos establecidos. Para dar ejecución al objetivo específico No.1, se realizó una recopilación de los modelos más importantes y reconocidos para el diseño del sistema de gestión de riesgos para la entidad microfinanciera, analizando que se ha dado una evolución desde enfoques diferentes, por un lado se encuentra el control interno establecido en el Modelo COSO como una herramienta de ayuda a la gestión organizacional que contribuye estratégicamente al logro de los objetivos organizacionales, de esta manera esta importante metodología se ha convertido en la base para la creación de nuevos modelos que toman su estructura y esencia, adaptando criterios más específicos a las necesidades que se pretenden, tal es el caso de modelos como el Cadbury, COCO, MICIL, tres líneas de defensa, entre otros. Por otro lado se tiene la ISO 31000 con un enfoque basado en riesgo, incorporando el proceso de planeación estratégica por medio del establecimiento de normas y principios, este se encuentra dirigido al cumplimiento de los procedimientos. Se evidencio un enfoque al establecimiento de mejores prácticas dentro de

sectores específicos, tal es el caso del modelo propuesto por el Risk Management Initiative in Microfinance (RIM, 2015), que busca aportar valor a la industria microfinanciera para el fortalecimiento de las operaciones y de los procesos alineándolos a la estrategia para el cumplimiento de los logros y de su objeto misional, una metodología dinámica a los constantes cambios del entorno. Es así que se llega a la conclusión, que la metodología más acertada para el diseño del sistema de gestión de riesgos de Fundesan era complementar el modelo RIM con la efectividad del modelo de control interno COSO que hace parte de la casa de gestión de riesgos, es por esta razón que se propuso un sistema secuencial de seis pasos: Conocer, diagnosticar, analizar, definir, ejecutar y evaluar, es por esto que inicialmente se conoció el contexto de la organización, posteriormente se pudo identificar los riesgos que afectaban su funcionamiento, luego se analizó cada uno de los procesos del riesgo crítico identificado para definir el plan de mejoramiento correspondiente para su posterior ejecución y evaluación de controles diseñados.

Es así como en el objetivo específico No. 2 se empieza a dar aplicación al sistema propuesto, realizando un diagnóstico integral de la entidad que permitió determinar el nivel de adhesión al modelo RIM (2015), para esto se inició con la aplicación del cuestionario de control interno basado en los cinco componentes del sistema de control interno COSO (2013), evidenciando que Fundesan posee un control interno al interior de la organización pero que no se encuentra estructurado formalmente, y que su componente de supervisión y monitoreo presenta varias debilidades, producto de no contar con un responsable asignado a estas funciones específicas, lo que permite comprobar el supuesto de que la institución microfinanciera no cuenta con un sistema de gestión de riesgos estructurado.

La siguiente actividad consistió en aplicar la herramienta de diagnóstico RIM (2015), concluyendo que es una institución microfinanciera pertenece al nivel 3 lo que significa que es sostenible, transparente pero que no cuenta con el tamaño de activos para ser una entidad madura, seguidamente se aplicó un diagnóstico de cada uno de los componentes de la casa de gestión de riesgos para poder determinar el grado de adhesión y conocer el riesgo más crítico para proseguir con el desarrollo del objetivo No.3, bajo esta premisa al realizar la selección con el comité de riesgos de la entidad. De acuerdo a los resultados obtenidos, el riesgo financiero fue el que obtuvo menor porcentaje de adhesión, sin embargo, dado que Fundesan no realiza transacciones cambiarias, de inversión y de distribución de dividendos por ser una entidad sin ánimo de lucro, se adoptó el riesgo de crédito como crítico por ser parte de los procesos más significativos dentro de su objeto social.

En efecto, el objetivo específico No. 3 logro proponer planes de mejoramiento a los riesgos de transacción de crédito y de cartera, para esto se partió de realizar una estructuración de los procesos para conocer sus objetivos, las actividades que se realizan en cada uno de ellos y los responsables asignados, posteriormente se planteó un mapa de riesgos empleando el tablero de riesgos propuesto por Montes Salazar & Porras Cuellar (2016), que asigna la ponderación multiplicando la frecuencia baja, media y alta por el impacto bajo, medio. Esta calificación fue asignada en cada uno de los procesos identificados con el objetivo de conocer los riesgos a los que se encuentra expuesta y su análisis de causas.

Por tanto, según los resultados obtenidos, se propuso el plan de mejoramiento de cada uno de los riesgos identificados, que contribuyó a que Fundesan pueda aplicar y replicar una serie de controles para ayudar a gestionar los riesgos a los que se encuentra expuesta,

minimizando las debilidades del sistema de control interno y optimizando sus procedimientos.

Dada las limitaciones del alcance de la investigación, se espera que Fundesan adopte estas herramientas de gestión de riesgos, realizando un análisis del sistema propuesto en cada uno de los procesos, con el fin de que pueda hacerse una posterior evaluación propuesto en el paso 6, realizando programas de auditoria que permitan conocer la efectividad de los controles establecidos y de manera dinámica estar monitoreando los factores que afectan su funcionamiento.

Por último, resaltamos la importancia y el compromiso que debe adoptar la industria microfinanciera, apoyando la creación de herramientas y metodologías que permita que estas entidades estén cada vez menos vulneradas, creando criterios uniformes y consolidando el sector con una mayor participación dentro de la economía mundial, es claro que las IMFs no han integrado un sistema de gestión de riesgos uniforme, lo que podría afectar de manera significativa su sostenibilidad en el tiempo.

Con la realización de esta tesis se obtiene un importante logro, al diseñar un sistema de gestión de riesgos con la recopilación de diferentes metodologías útiles para las entidades microfinancieras que ayuda sin lugar al mejoramiento de los procesos en la identificación de riesgos, esta es una herramienta didáctica que puede ser replicable a cualquier institución microfinanciera que desee iniciar el camino gradual a la gestión de sus riesgos.



## **Bibliografía**

Castañeda, J. (2017). Referente de Pensamiento eje 2: Gestión, Admon de Riesgos y Modelos de Control Interno ¿De qué forma los sistemas de gestión y administración de riesgos permiten generar un ámbito de control donde se puedan identificar los riesgos para actuar oportunamente ante situaciones que atenten contra la sostenibilidad de una organización?

Churchill, C., & Coster, D. (2001). *Microfinance risk management handbook*. Care.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance*.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (Mayo de 2013).

*Coso*. Obtenido de <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (Junio de 2017).

*Coso*. Obtenido de <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

Fonseca Luna, O. (2013). *Sistemas de control interno para organizaciones*. Lima: Instituto de investigación en Accountability y control-IICO.

Gaitán, R. E., & Niebel, B. W. (2015). Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales. Ecoe Ediciones.

Goldberg, M., & Palladini, E. (2010). *Gestión de riesgos y creación de valor con las microfinanzas*. Washington: Ediciones gondo.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Lacalle, M., Rico, S., Márquez, J., Jayo, B., Durán, J., Jiménez, I., . . . González, A. (2010). *Glosario básico sobre microfinanzas*. Madrid: Foro Nantik Lum de MicroFinanzas.

Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno (3a. ed.)*. Retrieved from <https://ebookcentral-proquest-com.aure.unab.edu.co>

Márquez, G. R. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 115-136.

Milos Sprcicc, D. (2014). *Risk Management : Strategies for Economic Development and Challenges in the Financial System*. Hauppauge, New York: Nova Science Publishers, Inc.

Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=821900&lang=es&site=ehost-live>

Risk Management initiative in Microfinance. (2015). *Modelo gradual de gestión de riesgos para instituciones de microfi nanzas (IMF)*. Washington, DC: Risk management Initiative in Microfi nance. Obtenido de <https://www.riminitiative.org/download-papers/>

Risk Management Initiative in Microfinance. (2016). *Leveraging Risk Management for Future Growth: A Business Case of UNTU Microfinance in Zimbabwe*. Obtenido de riminitiative.org: <https://www.riminitiative.org/download-papers/>

Rivas Márquez, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8) 115-136.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (Vol. 1). Barcelona: Paidós.

Von Stauffenberg, D. A. M. I. A. N., & Fernandez, M. J. P. (2005). Informe sobre el estado de las microfinanzas en América Latina. *Centro de Apoyo a la Microempresa (CEAMI); MicroRate; Fundación Codespa y BBVA*.

Wolke, T. (2017). Risk Management. München: De Gruyter Oldenbourg. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1630319&lang=es&site=ehost-live>