

MAESTRÍAS



unab

Universidad Autónoma de Bucaramanga

POSGRADOS



Unab.edu.co

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
2019

Directora de Proyecto
PhD. Nydia Marcela Reyes Maldonado
Grupo de investigación INVESCONFIN

MAESTRIAS





Agenda

Introducción

01

Pregunta de investigación

03

Marco Teórico-
Estado del arte

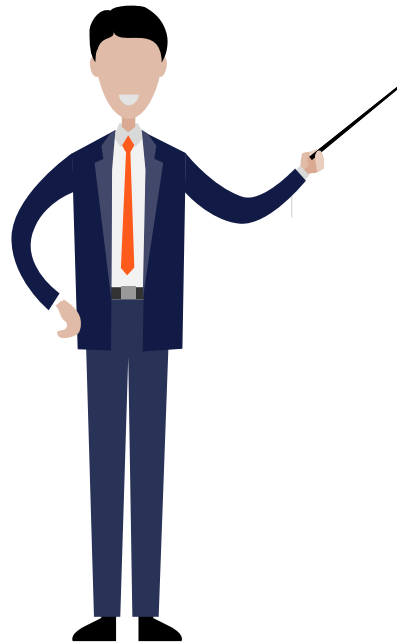
05

Resultados

07

Referencias Bibliográficas

09



02

Contexto del problema y
justificación

04

Objetivo general y
específicos

06

Metodología

08

Conclusiones y
recomendaciones

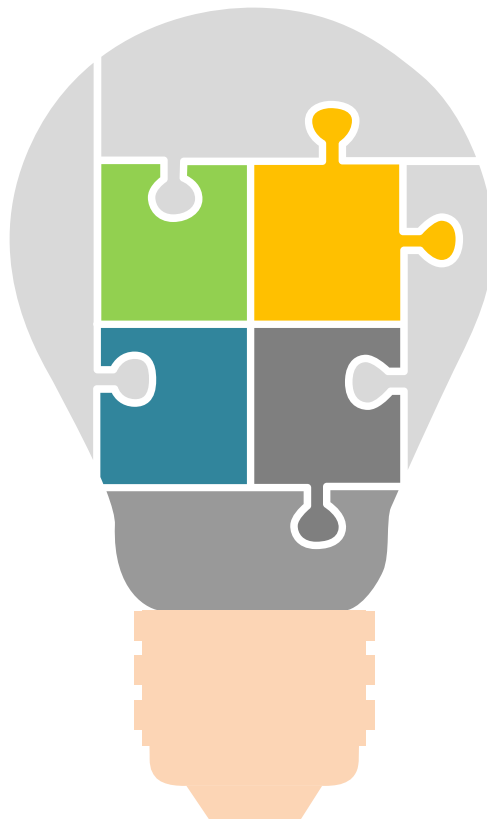


Problema

IMF Expuestas a riesgos, inadecuada cultura del riesgo, debilidades en el sistema de control interno

Identificación

Carencia de metodologías y herramientas que impiden el crecimiento de la IMF

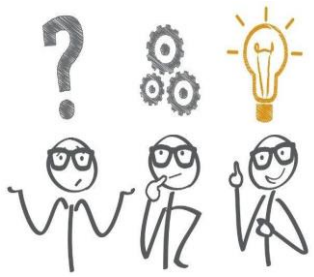


Fundesan

Ausencia de políticas de gestión de riesgos que le impide identificar los eventos potenciales que pueden afectar su sostenibilidad y rentabilidad

Diseño

Sistema de gestión de riesgos que permita administrar y mitigar los riesgos



02

Contexto del Problema

(Quiroz Calderón, 2017)



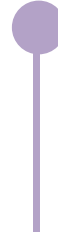
Las microfinanzas se han convertido en una estrategia para la inclusión financiera de las poblaciones más vulnerables

(Shin, 2017)



Incremento exponencial de las IMF que carecen de supervisión y regulación

(Emenike O, Bashabe, & Cristiano U, 2017)

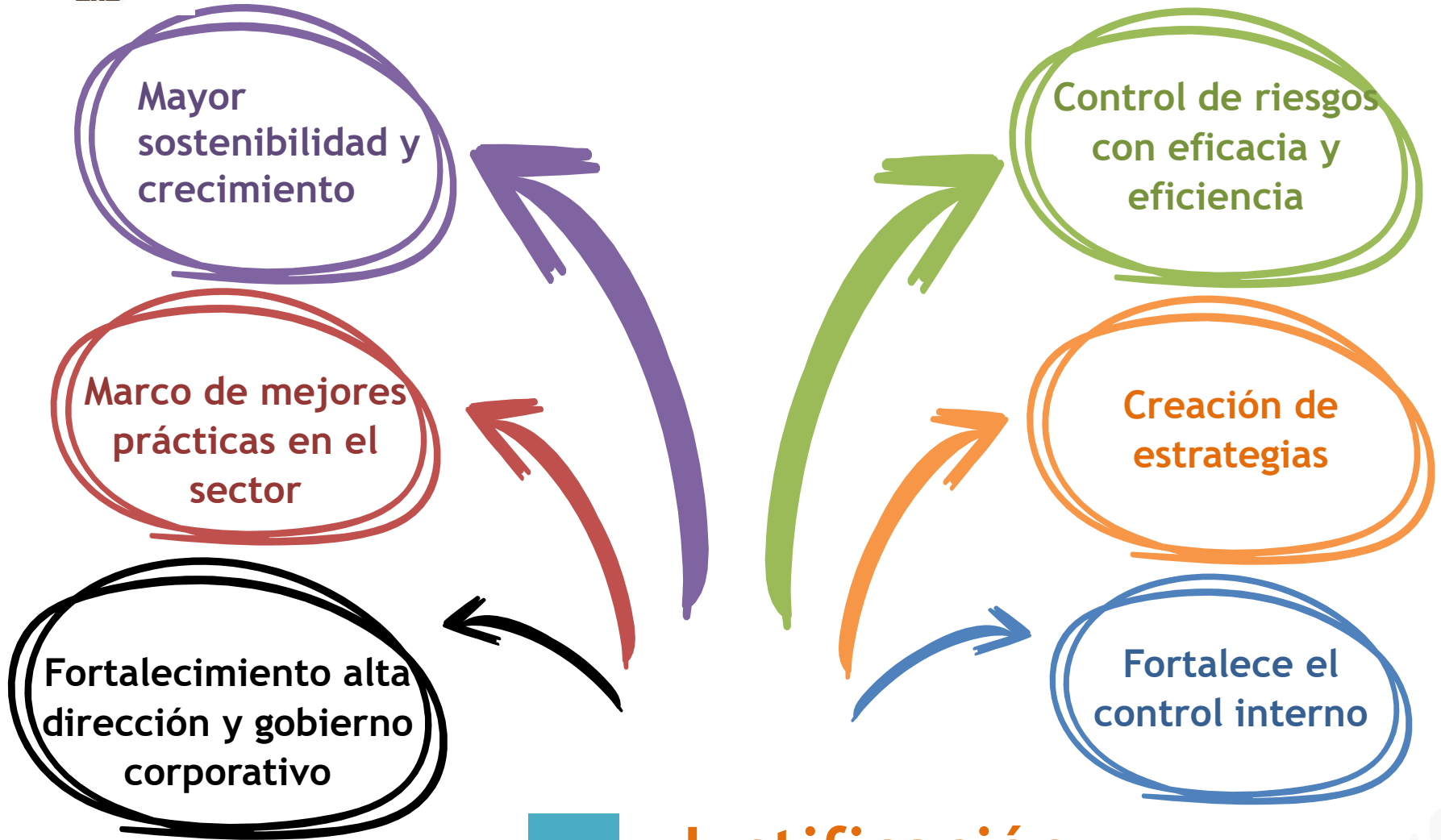


Riesgo de crédito y la evaluación del riesgo de crédito tiene una fuerte relación positiva en el desempeño financiero de las IMF

(Asomicrofinanzas, Informe de gestión, 2018)



El microcrédito en Colombia representa tan solo el 3,2% de la modalidad de crédito

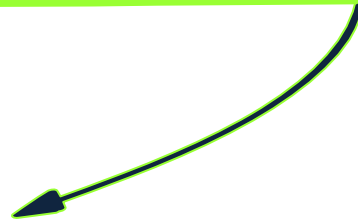


02

Justificación

03 **Pregunta de investigación**

¿Cuál es el sistema de gestión de riesgos aplicable a la institución de microfinanzas Fundación para el desarrollo de Santander: Fundesan?



Específico 1

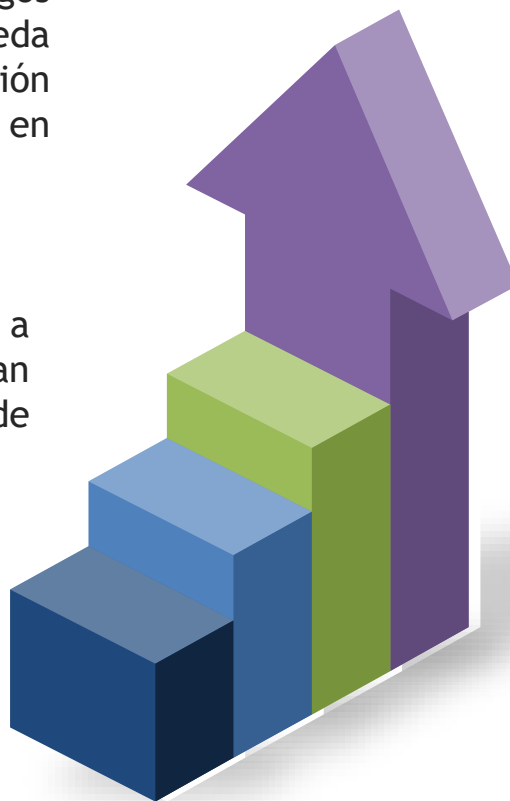
Revisar los modelos de riesgos existentes por medio de la búsqueda de literatura que permita la definición de la metodología a ser aplicada en Fundesan

Específico 2

Realizar un diagnóstico en Fundesan a través de herramientas que permitan un conocimiento del nivel de adhesión y su exposición al riesgo

Específico 3

Proponer planes de mejoramiento a los riesgos considerados como críticos mediante el diseño de matrices de riesgos que contribuya a la definición de estrategias



General

Diseñar un sistema de gestión de riesgos aplicado en la institución de microfinanzas Fundación para el Desarrollo de Santander: Fundesan

05 Marco teórico

Microfinanzas

La Cumbre de Microcrédito (2015) define a las microfinanzas como la extensión de préstamos pequeños a personas de muy bajos recursos, en combinación con otros servicios financieros, tales como instalaciones para el ahorro, capacitación, servicios de salud, establecimiento de redes y apoyo grupal



Gestión de riesgos

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

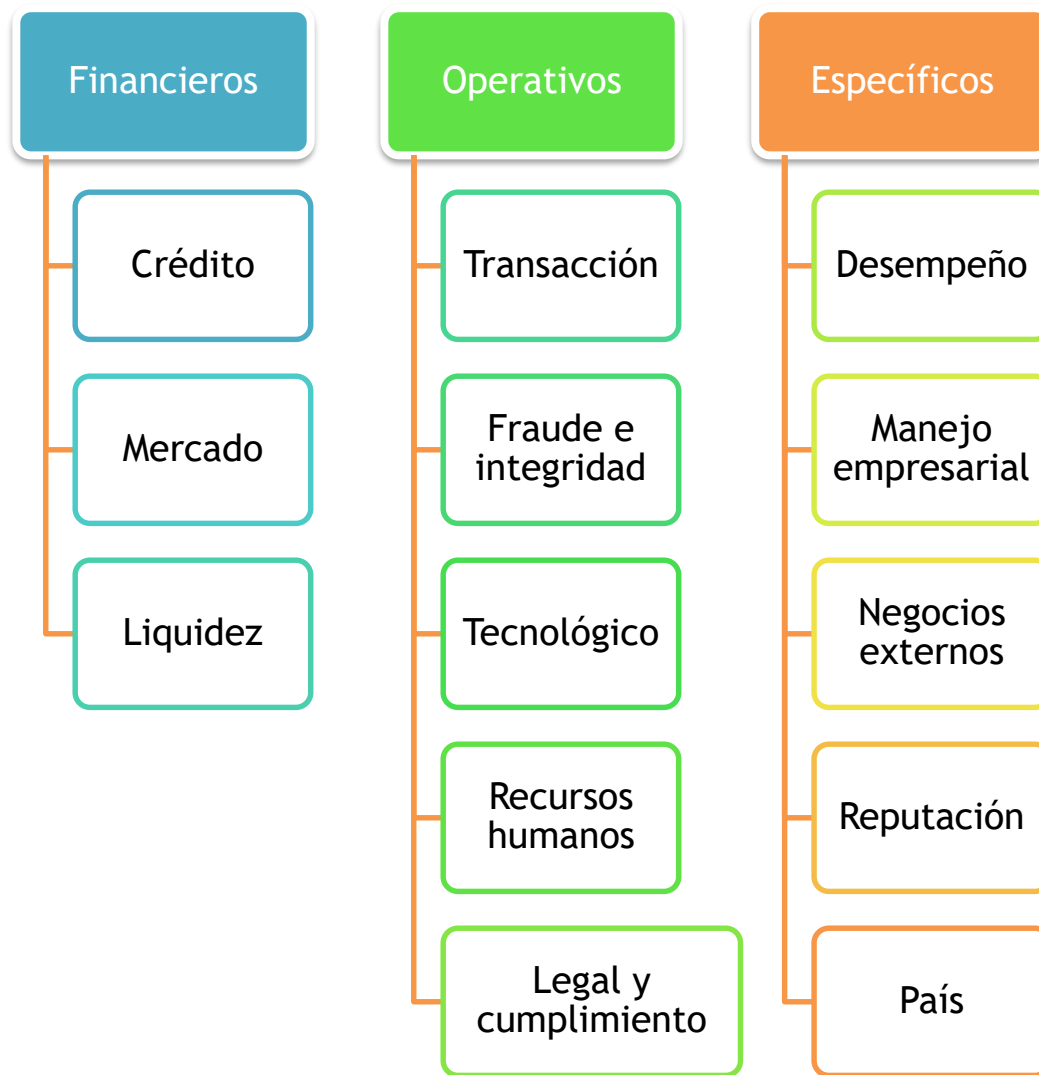
05 Marco teórico



Categorías de riesgos de microfinanzas
 Fuente: Adaptado de Churchill y Coster (2001)



Definiciones y razones de gestión de riesgos
 Fuente: Wolke (2017)



Categorías de riesgo

Fuente: Adaptado de Goldberg, M., y Palladini, E. (2010)

05 Caso de éxito: Untu Microfinance

1. Identificar

- Se encuentra en transición desde Nivel 3 realizando su respectiva preparación y desarrollo de gestión de riesgos para convertirse en Nivel 2

2. Valorar

- Evaluación de políticas, procedimientos, herramientas por parte de gobierno corporativo, gerente, auditor, altos directivos, jefes de departamento identificando las áreas sobre las que se debe trabajar

3. Definir una estrategia

- Prioridad a las deficiencias del crédito
- contratación de nuevo director

4. Planificar

- Intervención del consejo en la gestión de riesgos para seguimiento de brechas prioritarias

5. Ejecutar

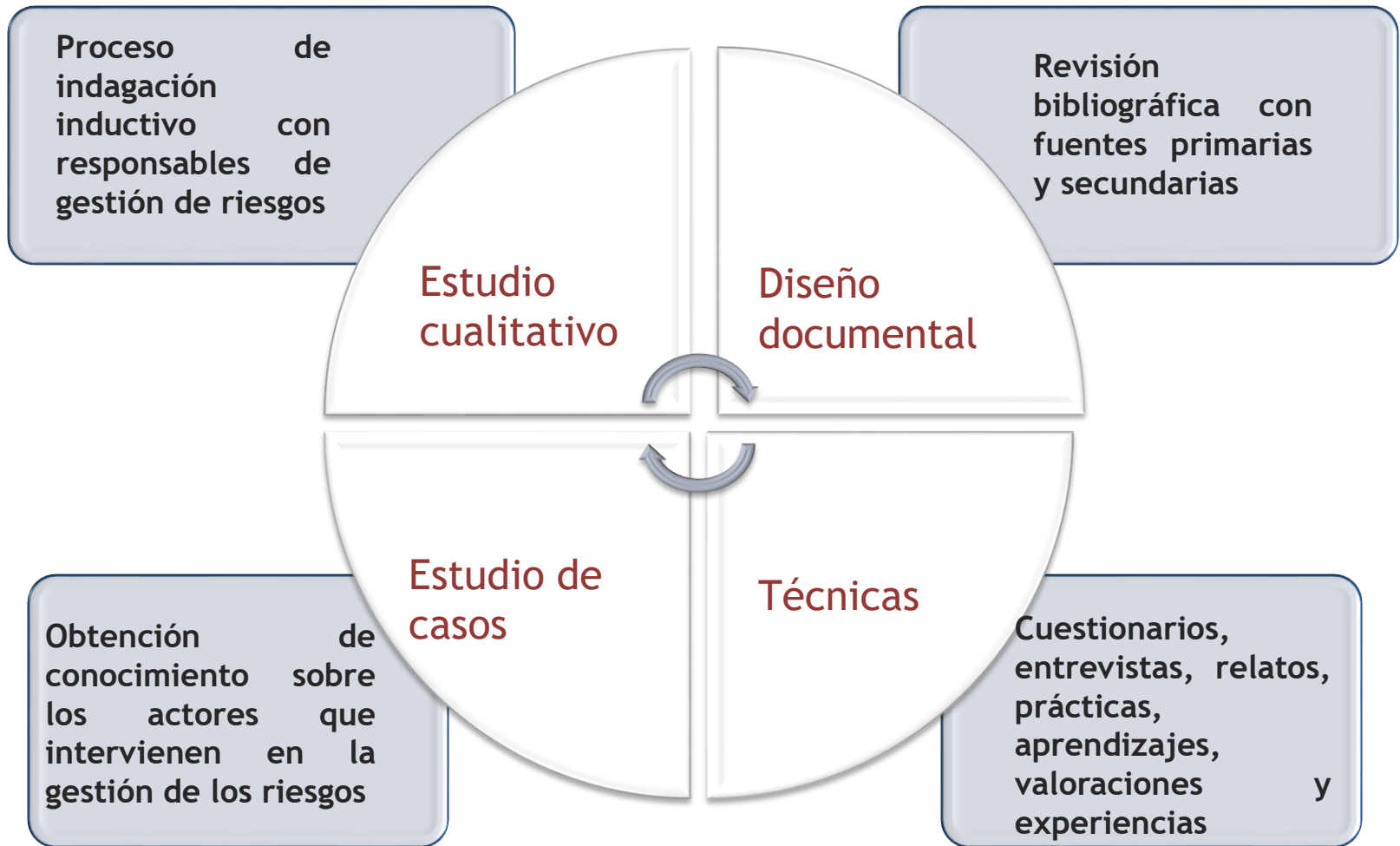
- Panel de matriz de riesgos
- Comité de riesgos conformado por encargados de diferentes áreas a través de líneas de defensa

6. Evaluar

- Métricas de medición de riesgo e indicadores con la participación de auditoría interna

Proceso de Mejora Institucional de Gestión de Riesgos UNTU Microfinance
Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de bibliografía RIM (2016)

Metodología



Población

Fundesan está conformada por 33 empleados vinculados directamente



Muestra

Comité de riesgos:

- Directora Ejecutiva
- Directora Financiera
- Director de Microcrédito
- Asesor de operaciones

Cuestionario

17 preguntas enfocadas a los 17 principios provenientes de los cinco componentes del modelo Coso III 2013

Herramienta

Diagnóstico de nivel de adhesión utilizando herramienta RIM (2015)



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

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

Realizar un diagnóstico en Fundesan a través de herramientas que permitan un conocimiento del nivel de adhesión y su exposición al riesgo

Proponer planes de mejoramiento a los riesgos considerados como críticos mediante el diseño de matrices de riesgos que contribuya a la definición de estrategias

Modelo control Interno COSO y su evolución



Evolución COSO

Fuente: Comité interinstitucional de control interno Bogotá (2017))

Modelos de gestión de riesgos

	Cadbury (1991)	COCO (1995)	MICIL (2003)	ISO 31000 (2018)	Basilea (2010)
Enfoque	Políticas y código de ética	Reportes sobre estructuras de control	Grado de Confiabilidad en las operaciones	Calidad basado en riesgos	Debilidades del sistema bancario
Proceso	Código de buenas practicas	20 criterios agrupados en objetivos	5 componentes	8 principios	6 elementos
Ventajas	Importancia de planificación y supervisión	Conciso, Simplifica conceptos de COSO	Fácil adaptación a necesidades de organización	Mejora eficiencia y gobernanza	Seguridad, solvencia y liquidez
Desventajas	Enfocado a empresas Reino Unido	Detalle de operaciones para comprenderlo	Debilidades en estructura del modelo	Orientado a calidad y no control interno	Incremento de capital para cumplir regulación

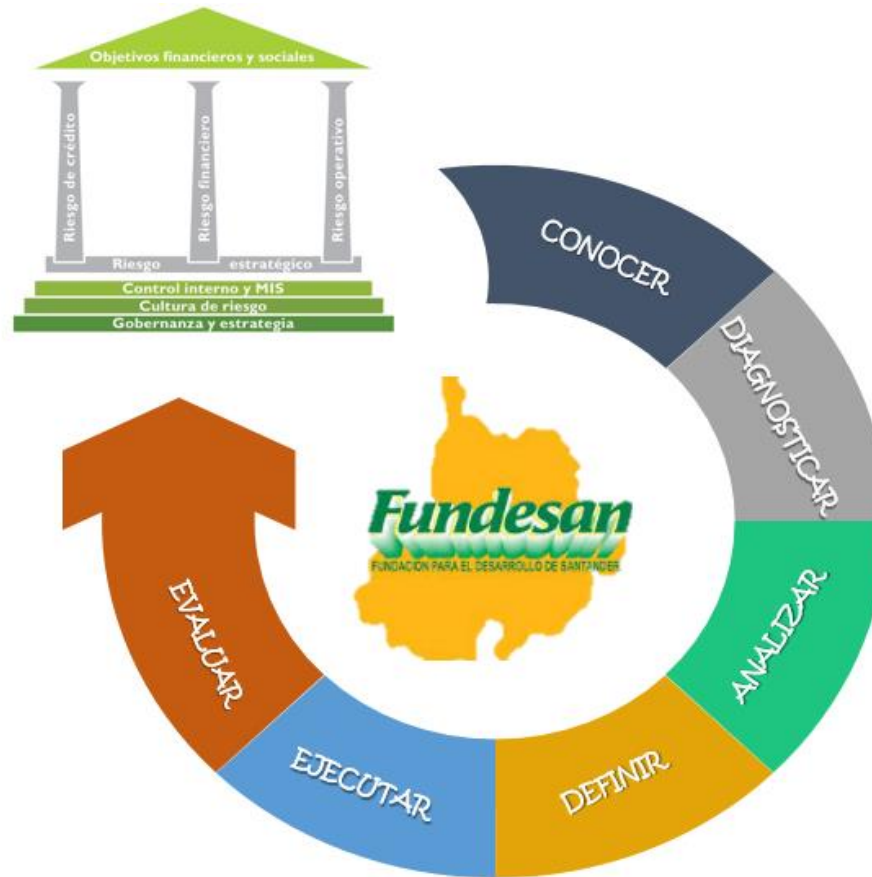
07 Modelo RIM (2015)



Casa de gestión de riesgos

Fuente: RIM (2015)

Sistema de gestión de riesgos Fundesan



Sistema de gestión de riesgos de Fundesan

Fuente: Elaboración propia

07 Conocer



Modelo gestión de riesgos Fundesan- Paso 1. Conocer

Fuente: Elaboración propia

Imebu, Idesan, Emprender, Bancoldex, Oiko Credit, Banco occidente, Banco Coopcentral

Líneas de crédito:
Fortalecimiento Pymes
Agropecuario
Emprendimiento
Línea comercial



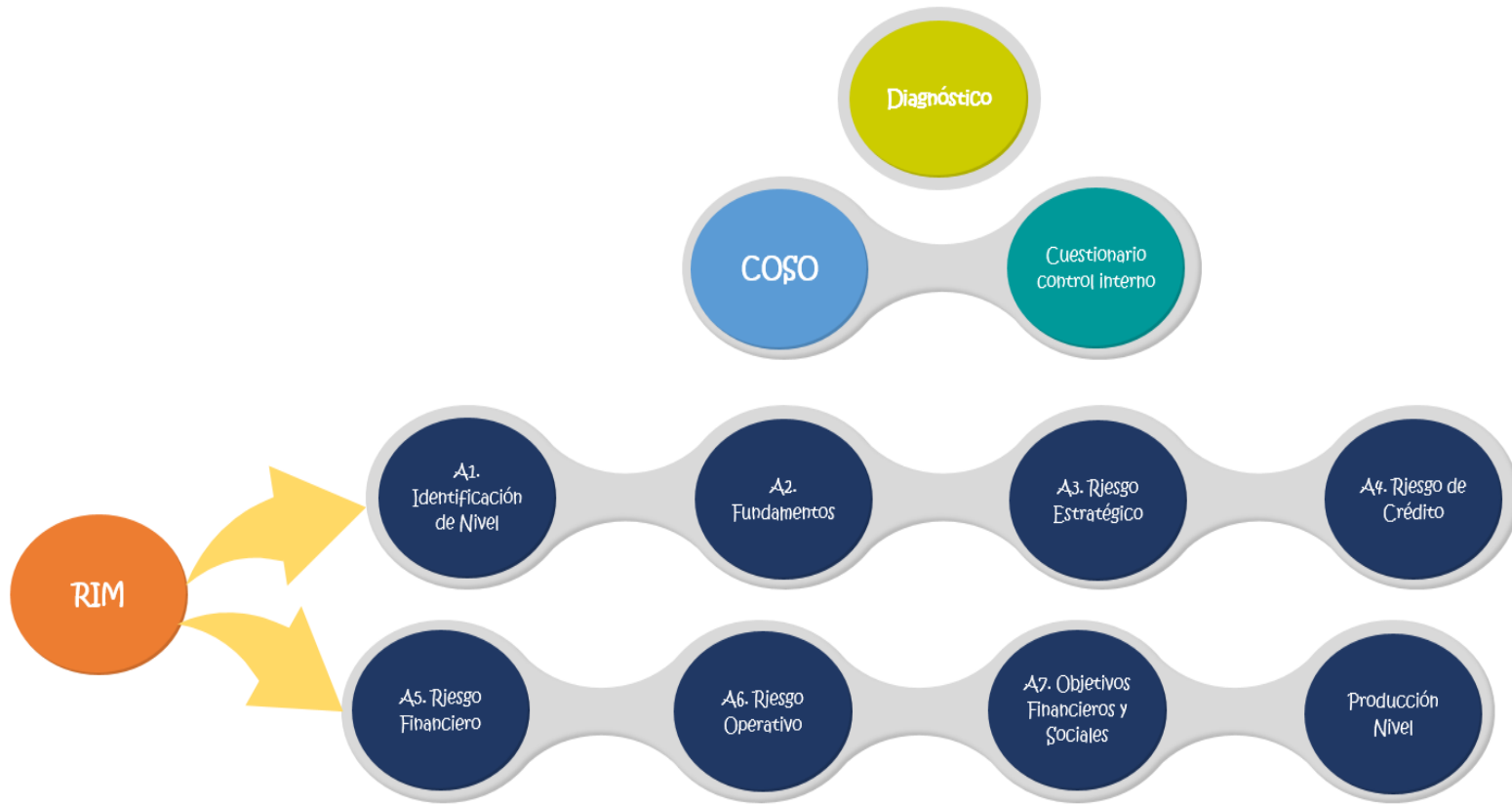
Cumplimiento de presupuesto en 96,63%, el 42% fue entregado a hombres y el 58% a mujeres
En 2018 se desembolsaron 2.863 créditos
Cartera en mora en total en el 2018 de 4,95%

Sede principal Bucaramanga
Sucursales:
Piedecuesta
Girón
San Gil

Participación por modalidad de crédito a 2018 de crédito a 2018
Fuente: Asomicrofinanzas (2018)

Es una entidad privada sin ánimo de Lucro, Fundada el 10 de Junio de 1974 con personería jurídica expedida por la Gobernación de Santander

07 Diagnosticar

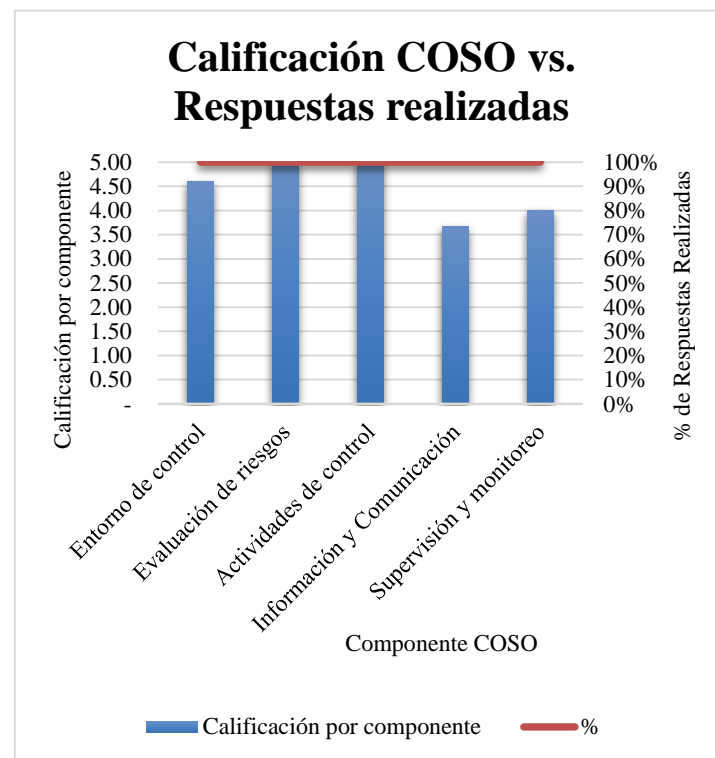


Modelo gestión de riesgos Fundesan- Paso 2. Diagnosticar

Fuente: Elaboración propia



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
Total componentes	4,53	100%	77	17	17

Ponderación cuestionario control interno
Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan



Calificación COSO vs Respuestas de Fundesan
Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

Diagnóstico RIM- Identificación de nivel

 <h2 style="text-align: center;">Identificación de nivel</h2> 		
CATEGORÍA	INDICADOR	CRITERIO
SOSTENIBILIDAD	Rentabilidad sobre activos (ROA) positiva	ROA positiva durante por lo menos 2 de los 3 últimos años
	ROA <-5%	Sin ROA <-5% en los 3 últimos años
	Tendencia de ROA	Tendencia positiva en ROA en los 2 últimos años
TAMAÑO	Tamaño en activos	< USD 5 millones
TRANSPARENCIA	Regulación	Institución financiera no regulada
	Calificaciones	No calificada en los 2 últimos años
	Estados financieros auditados	Estados financieros auditados durante por lo menos los 3 últimos años
OTRA	Estructura de pasivos	No tomadora de depósitos

El nivel de la IMF es



NIVEL 3

Para identificar a qué nivel pertenece una IMF, seleccione el valor apropiado dentro de los menús desplegables en cada una de las casillas grises del formulario de Identificación de niveles.

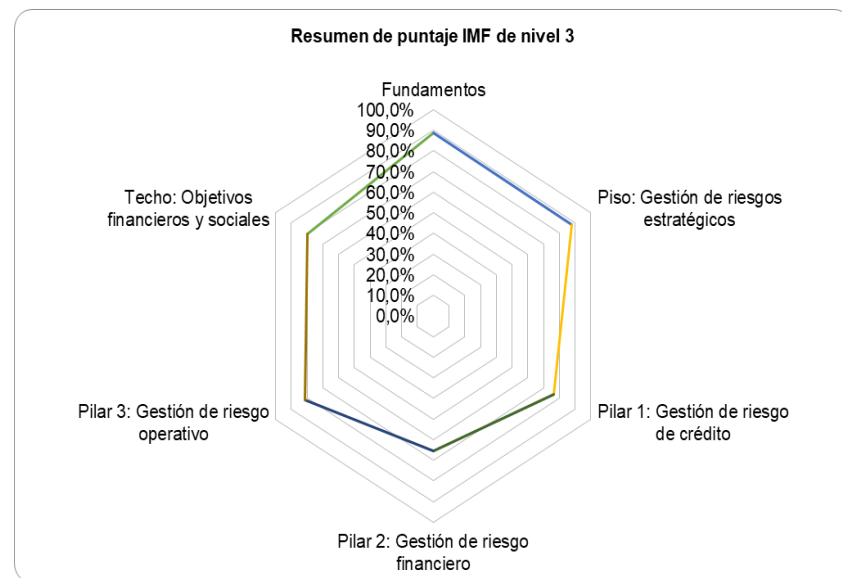
Las definiciones de niveles de MicroRate son un punto de partida para que las IMF identifiquen su categoría de nivel dentro del RMGM a la que pertenecen. Al identificar la categoría de nivel apropiada, también es importante contemplar las realidades institucionales actuales que enfrenta la IMF. Por ejemplo, una IMF grande, regulada, madura y sostenible podría experimentar un evento excepcional, que tiene consecuencias significativas en términos de rentabilidad y reducir su porcentaje de ROA; específicamente, a un porcentaje menor al -5%. En este ejemplo, aun así la IMF debería ser clasificada como de nivel 1.

De manera similar, la IMF también debería tener en cuenta sus propios planes futuros a la hora de identificar su categoría de nivel apropiada. El RMGM sirve como hoja de ruta de políticas, límites y herramientas que se pueden implementar en relación con el desarrollo institucional y el ámbito operativo externo de una IMF (es decir, participación relativa en el mercado, volatilidad del mercado, etc.). Si se tienen en cuenta estos otros parámetros de identificación de nivel, el nivel de una IMF podría, en consecuencia, ser diferente del reconocido luego de completar el formulario de Identificación de nivel de MicroRate.

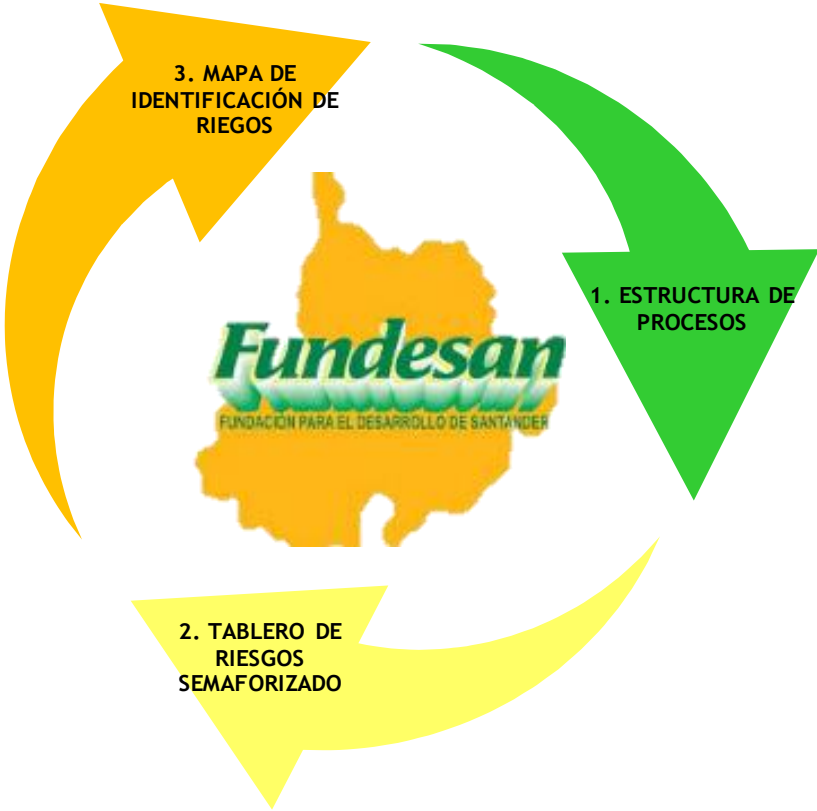
Identificación de nivel
Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

 Resumen de puntaje nivel 3 			
ÁREA DE RIESGO	PUNTAJE	PUNTAJE MÁX.	ADHESIÓN
Fundamentos	8,0	9,0	88,9%
Piso: Gestión de riesgos estratégicos	18,5	21,0	88,1%
Pilar 1: Gestión de riesgo de crédito	46,5	61,0	76,2%
Pilar 2: Gestión de riesgo financiero	17,0	26,0	65,4%
Pilar 3: Gestión de riesgo operativo	41,5	51,0	81,4%
Techo: Objetivos financieros y sociales	21,5	27,0	79,6%
Total	153,0	195,0	78,5%

Resumen de puntaje nivel 3
Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan



Radial de Resumen de puntaje nivel 3
Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan



Paso 3 analizar
Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

Estructura de Procesos



PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO	OBJETIVOS DEL PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Proceso Misional	Proceso de crédito	Establecer procedimientos técnicos para analizar la viabilidad de los créditos solicitados para el fortalecimiento de Mipymes, crédito educativo, crédito comercial a empleados y crédito para reforma de vivienda -credireforma.	Asignación de solicitudes de crédito a asesores	Director de Microcrédito Director de oficina Asesores Financieros sénior / junior Asesor de servicio cliente u operaciones Estamento autorizado para aprobar
			Consulta y revisión de reportes en centrales de riesgo de los clientes	
			Visita in situ al cliente	
			Análisis cualitativo y financiero de la solicitud de crédito	
			Aprobación de créditos	
			Acta de aprobación	
			Desembolso de crédito	
			Informe de crédito	
	Proceso de Cobranza	Gestionar el cobro de la cartera de la Fundación con el fin de mantener el indicador de cartera dentro de los límites establecidos por la institución, así como realizar el seguimiento a la gestión de cobro jurídico.	Gestión de cobranza (llamadas, envíos de comunicados, visitas)	Director Ejecutivo Director de microcrédito Director Administrativo y financiero Director de oficina Asesor de crédito Asesor de cobranzas Auxiliar de Cobranzas Abogada Externa
			Asignación tasa de usura	
			Informe de cartera	
			Otros conceptos facturados en la cuota	
			Operación de cobro pre jurídico	
			Reprogramación de una obligación	
			Reestructuración de una obligación	
			Cobro jurídico	
			Reclamación de seguro	
			Castigo de cartera	
Comisiones				

Estructura de procesos

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

Tablero de riesgos semaforizado



FRECUENCIA	VALOR
------------	-------

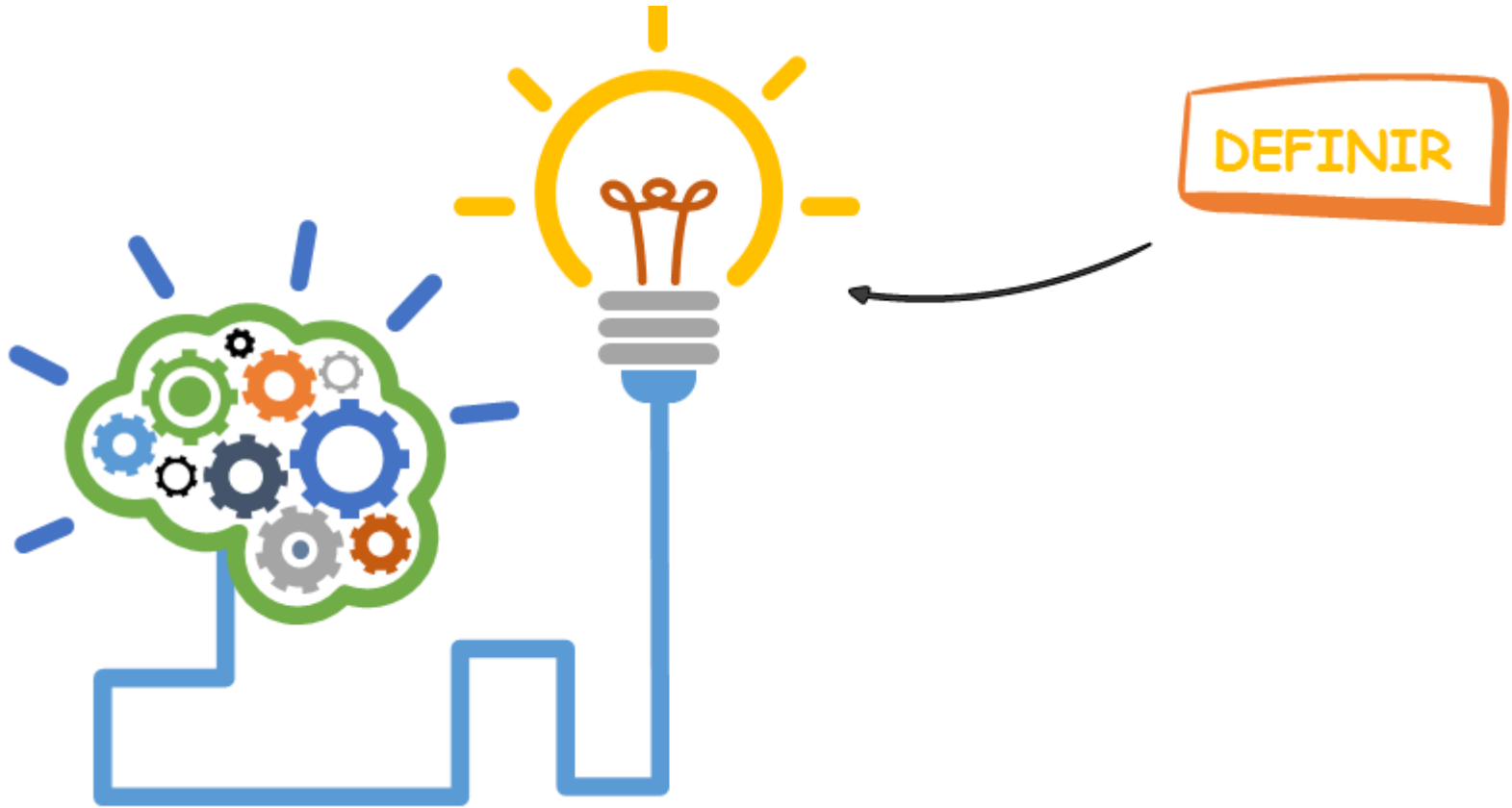
ALTA	3	3. RIESGO MODERADO: Prevenir el riesgo	6. RIESGO IMPORTANTE: Prevenir el riesgo Proteger la entidad Compartir	7. RIESGO IMPORTANTE: Prevenir el riesgo Proteger la entidad Compartir	8. RIESGO INACEPTABLE: Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger el riesgo Proteger la Entidad Compartir
			9. RIESGO INACEPTABLE: Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger el riesgo Proteger la Entidad Compartir		

MEDIA	2	2. RIESGO TOLERABLE: Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo	4. RIESGO MODERADO: Prevenir el riesgo Proteger la entidad Compartir	5. RIESGO MODERADO: Prevenir el riesgo Proteger la entidad Compartir	6. RIESGO IMPORTANTE: Prevenir el riesgo Proteger la Entidad Compartir
			7. RIESGO IMPORTANTE: Prevenir el riesgo Proteger la Entidad Compartir		

BAJA	1	1. RIESGO ACEPTABLE: Aceptar el riesgo	2. RIESGO TOLERABLE: Proteger la entidad Compartir	3. RIESGO MODERADO: Proteger la Entidad Compartir

VALOR	1	2	3
IMPACTO	BAJO	MEDIO	ALTO

Tablero de riesgos semaforizado
Fuente: Montes Salazar & Porras Cuellar (2016)



Ejecutar





EVALUAR

Programa de auditoría

Conclusiones

Se 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.



1



2

Se propuso un sistema secuencial de seis pasos: Conocer, diagnosticar, analizar, definir, ejecutar y evaluar. 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.

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.



3

Recomendaciones

Replicar

El sistema de gestión de riesgos diseñado a los diferentes procesos de la organización, con el objetivo de realizar una implementación integral



Asignar

Persona responsable de velar por el sistema de gestión de riesgos y de control interno, que sirva de apoyo al gobierno corporativo, a la alta dirección y a la revisoría fiscal para la toma de decisiones oportunas



Investigar

Acerca de la gestión de riesgos en las instituciones de microfinanzas de una manera integral, ya que esta investigación puede derivar diversos temas de discusión



Logros obtenidos



2

Identificación de nivel de adhesión, evaluación de riesgos críticos, diseño de plan de mejoramiento, y un programa de auditoria para Fundesan

1

Diseño de un sistema de gestión de riesgos especializado en el sector de microfinanzas de fácil entendimiento

3

Entrega de Herramienta didáctica en Excel, de fácil adaptación e interpretación por parte de los funcionarios de Fundesan para la gestión de riesgos



Referencias bibliográficas

- Banco de la República. (2018). *Reporte de la situación del microcrédito en Colombia* Bogotá.
- 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>
- Emenike O, K., Bashabe , S., & Cristiano U, A. (2017). *Credit risk management and financial performance of microfinance institutions in kampala, uganda*. Kampala, Uganda: Independent journal de gestión y producción (ijm & p).

Referencias bibliográficas

- Fonseca Luna, O. (2013). *Sistemas de control interno para organizaciones*. Lima: Instituto de investigación en Accountability y control-IICO.
- Gil, C. G. (23 de Febrero de 2017). “Instituciones de microcrédito a los pobres y supuestas ONG han acumulado beneficios millonarios”. (E. Llopis, & C. Gómez Gil, Entrevistadores)
- Goldberg, M., & Palladini, E. (2010). *Gestión de riesgos y creación de valor con las microfinanzas*. Washington: Ediciones gondo.
- La campaña de la Cumbre de Microcrédito . (2015). <http://www.microcreditsummit.org/what-is-microfinance2.html>. Obtenido de microcreditsummit.org.
- Lacalle, M., Rico, S., Márquez, J., Jayo, B., Durán, J., Jiménez, I., y otros. (2010). *GLOSARIO BÁSICO SOBRE MICROFINANZAS*. Madrid: Foro Nantik Lum de MicroFinanzas.