



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**MAESTRIA EN ADMINISRACIÓN DE EMPRESAS**

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

Para optar al grado de:

Magister en Administración de Empresas

Presentado por:

ZULY ANGÉLICA RÍOS CASTRILLÓN


Código:

U00090850

Director del proyecto de grado

NYDIA MARCELA REYES MALDONADO

Bucaramanga, Noviembre, 2019

	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
	ACTA DE CALIFICACIÓN FINAL TRABAJO DE GRADO	
	HOJA:	1 de 1

LUGAR DE LA SUSTENTACIÓN	FECHA (dd-mm-aaaa)	HORA (hh:mm)
Sala de Juntas No. 1 - Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables - 2 Piso - Edificio Administrativo.	13/11/2019	10:00A.M

TITULO DEL TRABAJO DE GRADO			
"DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS APLICADO EN LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE SANTANDER: FUNDESAN"			
AUTORES	Número de Identificación	Código UNAB	Registro
ZULY ANGÉLICA RÍOS CASTRILLÓN	1098694674	U00090850	C6-65
DIRECTOR			
NYDIA MARCELA REYES MALDONADO PhD.	1101682004		
CODIRECTOR			
N/A			
ASESOR			
N/A			


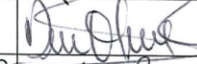
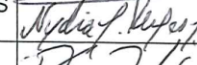

OBSERVACIONES AL TRABAJO DE GRADO: \_\_\_\_\_

## CALIFICACIÓN AL TRABAJO DE GRADO Y LA SUSTENTACIÓN PRESENTADA

AUTORES	EVALUADOR		DIRECTOR		DOCENTE		CALIFICACIÓN FINAL
	Nota		Nota		Nota		
	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	
ZULY ANGÉLICA RÍOS CASTRILLÓN	4,3	5,0	4,9	5,0	4,2	5,0	4,7

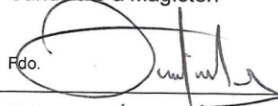
Otomar la calificación de: 4,7(ACEPTADA) (A) NO ACEPTADA (NA) INCOMPLETA (I) Recomendar para Meritorio Recomendar para Laureado 

## DATOS COMISIÓN EVALUADORA TRABAJO DE GRADO

	NOMBRE	FIRMA	CEDULA
Evaluador	JOSE LUIS GARCÉS BAUTISTA Mag.		91510920
Docente Curso Proyecto II	DIANA OLIVEROS CONTRERAS Ph.D		60265568
Director del Trabajo de Grado	NYDIA MARCELA REYES MALDONADO Ph.D		1101682004
Coordinador Programa	MAURICIO MENDOZA GARCÍA Ph.D		88223688

Candidato a Magíster:

Fdo.

  
 ZULY ANGÉLICA RÍOS CASTRILLÓN


Elaborado por: Coordinación Académica y Científica de la Maestría	Revisado por: Coordinación de posgrados de la Maestría	Aprobado por: Comité de Curricular Posgrados
--	---	---

## 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**

## Tabla de Contenido

	Pág.
Capitulo I. Problema.....	11
Introducción.....	11
Antecedentes del problema.....	12
Problema de Investigación .....	18
Objetivos .....	21
Objetivo general. ....	21
Objetivos específicos. ....	21
Supuesto .....	21
Justificación.....	22
Limitaciones y delimitaciones .....	23
Definición de términos .....	25
Capitulo II. Marco Teórico .....	27
Concepto de microcrédito .....	27
Definición de Microfinanzas .....	28
Instituciones microfinancieras y su gestión de riesgos .....	29
Principales riesgos en instituciones microfinancieras.....	34
Estado del arte.....	38
Capitulo III. Metodología .....	44

Método De Investigación .....	44
Población, participantes y selección de la muestra.....	46
Marco Contextual.....	46
Población y muestra .....	47
Instrumentos De Recolección De Datos.....	47
Cuestionario control Interno .....	47
Aplicación de herramienta de diagnóstico Modelo RIM (2015) .....	51
Capitulo IV. Resultados.....	55
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 .....	55
Metodología a ser aplicada en Fundesan .....	65
Diseño de un sistema de gestión de riesgos aplicado en la institución de microfinanzas Fundación Para el Desarrollo de Santander Fundesan .....	66
Diagnóstico en Fundesan a través de herramientas que permitan un conocimiento del nivel de adhesión y su exposición al riesgo.....	68
Cuestionario RIM (2015).....	84
Planes de mejoramiento a los riesgos considerados como críticos mediante el diseño de matrices de riesgos que contribuya a la definición de estrategias .....	110
Capítulo V. Conclusiones .....	129
Bibliografía.....	134

## Índice de tablas

Tabla 1. Reporte sectorial Santander entidades de servicio financiero .....	16
Tabla 2 Categorías de riesgo .....	31
Tabla 3. Riesgos en instituciones microfinancieras .....	35
Tabla 4. Estado del arte.....	38
Tabla 5. Cuestionario Control Interno componente entorno de control .....	48
Tabla 6. Cuestionario Control Interno componente evaluación de riesgos .....	49
Tabla 7. Cuestionario Control Interno componente actividades de control .....	49
Tabla 8. Cuestionario Control Interno componente información y comunicación .....	50
Tabla 9. Cuestionario Control Interno componente supervisión y monitoreo .....	50
Tabla 10. Identificación de nivel y fundamento organizativo .....	51
Tabla 11. Categorías gestión de riesgos RIM .....	52
Tabla 12. Objetivos de la organización .....	54
Tabla 13. Tabla comparativa modelos gestión de riesgos .....	61
Tabla 14. Sistema de niveles MicroRate .....	85

## Índice de figuras

Figura 1. Participación por modalidad de crédito a 2018 de crédito a 2018 .....	14
Figura 2. Evolución saldo cartera microcrédito en Colombia a 2018 .....	14
Figura 3. Monto promedio por desembolso por tipo de institución financiera.....	15
Figura 4. Participación cartera microcrédito por regiones a 2018 .....	15
Figura 5. Factores que impiden otorgar mayor volumen de microcréditos .....	17
Figura 6. Estado de la entidad frente a los riesgos que enfrenta .....	18
Figura 7. Categorías de riesgos de microfinanzas .....	32
Figura 8. Categorías de gestión de riesgos.....	33
Figura 9. Proceso de Mejora Institucional de Gestión de Riesgos.....	37
Figura 10. Evolución COSO .....	57
Figura 11. Sistema de gestión de riesgos de Fundesan.....	66
Figura 12. Modelo gestión de riesgos Fundesan- Paso 1. Conocer.....	69
Figura 13. Quienes somos.....	70
Figura 14. Colocación por línea Fundesan .....	72
Figura 15. ODS aplicados en Fundesan.....	73
Figura 16. Estructura Organizacional Fundesan .....	74
Figura 17. Principios de Estambul .....	75
Figura 18. Modelo gestión de riesgos Fundesan- Paso 2. Diagnosticar .....	77
Figura 19. Ponderación cuestionario control interno .....	78
Figura 20. Calificación COSO vs Respuestas de Fundesan .....	80



Figura 21. Cuestionario evaluación sistema de control interno principios entrono de control y evaluación de riegos.....	81
Figura 22. Cuestionario evaluación sistema de control interno principios actividades de control, información-comunicación y supervisión y monitoreo.....	82
Figura 23. Descripción de criterios diagnóstico.....	83
Figura 24. Identificación de nivel.....	86
Figura 25. Resumen e instrucciones modelo gradual de gestión de riegos (RMGM).....	87
Figura 26. A2. Fundamentos- Gobernanza y estrategia, cultura de riesgo, control interno y MIS.....	89
Figura 27. A3. Riesgo estratégico- Riesgos de gobernanza y estratégico .....	91
Figura 28. A4. Riesgo de crédito.....	94
Figura 29. A4. Riesgo de crédito.....	95
Figura 30. A5. Riesgo financiero .....	98
Figura 31. A5. Riesgo financiero .....	99
Figura 32. A6. Riesgo Operativo- Riesgos de personas y de procesos .....	102
Figura 33. A6. Riesgo Operativo- Riesgos de sistemas, de eventos externos, riesgo legal y de cumplimiento .....	103
Figura 34. A7. Objetivos financieros y sociales- Resultados sociales .....	105
Figura 35. A7. Objetivos financieros y sociales- Rentabilidad, eficiencia y productividad... ..	106
Figura 36. Resumen de puntaje nivel 3 .....	107
Figura 37. Radial de Resumen de puntaje nivel 3 .....	108
Figura 38. Barra de Resumen de puntaje nivel 3 .....	108
Figura 39. Paso 3 analizar .....	110

Figura 40. Estructura de procesos .....	111
Figura 41. Tablero de riesgos semaforizado .....	112
Figura 42. Mapa de identificación de riesgo de transacción de crédito .....	113
Figura 43. Mapa de identificación de riesgo de transacción de crédito .....	114
Figura 44. Mapa de identificación de riesgo de transacción de cartera.....	115
Figura 45. Plan de Mejoramiento riesgo de crédito .....	117
Figura 46. Plan de Mejoramiento riesgo de crédito .....	118
Figura 47. Plan de Mejoramiento riesgo de crédito .....	119
Figura 48. Plan de Mejoramiento riesgo de crédito .....	120
Figura 49. Paso 5 Ejecutar .....	121
Figura 50. Paso 6 Evaluar .....	122
Figura 51. Programa de auditoria riesgo transacción de crédito .....	123
Figura 52. Programa de auditoria riesgo transacción de crédito.....	124
Figura 53. Programa de auditoria riesgo transacción de crédito.....	125
Figura 54. Programa de auditoria riesgo transacción de cartera .....	126
Figura 55. Programa de auditoria riesgo transacción de cartera .....	127
Figura 56. Programa de auditoria riesgo transacción de cartera .....	128

## Capítulo I. Problema

### 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 presente trabajo de investigación propone el diseño 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 proponer 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.

### **Antecedentes del problema**

En los últimos tiempos se ha podido evidenciar el fortalecimiento de las microfinanzas enfocado a la inclusión de todas las personas y empresas al sistema de financiación potenciando la economía, generando mayor empleo y disminuyendo la informalidad en los diferentes sectores, permitiendo que sea un modelo replicable por diferentes países.

Por lo antes expresado se puede decir que las Microfinanzas se han convertido en una importante estrategia para la inclusión financiera de las poblaciones más vulnerables ya que permite el acceso de fuentes de financiamiento a emprendedores y personas de escasos recursos ayudando a su vez a disminuir los índices de pobreza y mejorando calidad de vida de la población (Quiroz Calderón, Riesgos globales en las instituciones microfinancieras, 2017).

Shin (2017) afirma que existe un incremento exponencial de las IMF que carecen de supervisión y regulación, ya que las personas confían en intermediarios financieros no regulados por el alcance limitado a los productos microfinancieros.

Los resultados del estudio realizado por Emenike O, Bashabe , & Cristiano U (2017) revelan que la identificación del riesgo de crédito y la evaluación del riesgo de crédito tiene una fuerte relación positiva en el desempeño financiero de las IMF, mientras que el seguimiento del riesgo de crédito y la mitigación del riesgo de crédito tienen moderada relación positiva significativa en el rendimiento financiero de una IMF.

Las instituciones financieras en Colombia no han tenido igual evolución a causa de factores como sobreendeudamiento, desempleo, falta de capacidad de pago, ausencia de regulación normativa, lo que posibilita la materialización de riesgos, sin embargo es claro que no es visto como una necesidad si no como una obligación que trae consigo altos costos de implementación

Según la Asociación Colombiana de Instituciones microfinancieras (2018) la cartera de crédito en Colombia al finalizar el año 2018 se ubicó en \$465 billones tal y como se observa en la Figura 1, de los cuales \$247 billones fueron créditos comerciales, luego le sigue la modalidad de consumo con \$135 billones, posteriormente los créditos de vivienda con \$69 billones y por último se encuentra la modalidad de microcrédito con \$15 billones.

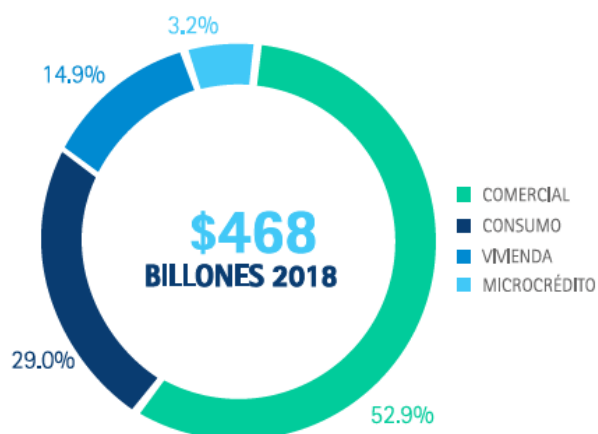


Figura 1. Participación por modalidad de crédito a 2018 de crédito a 2018

Fuente: Asomicrofinanzas (2018)

Del 3,2% que representa la modalidad de microcrédito, se concluyó que existió un incremento positivo del 3,53% respecto al año anterior:

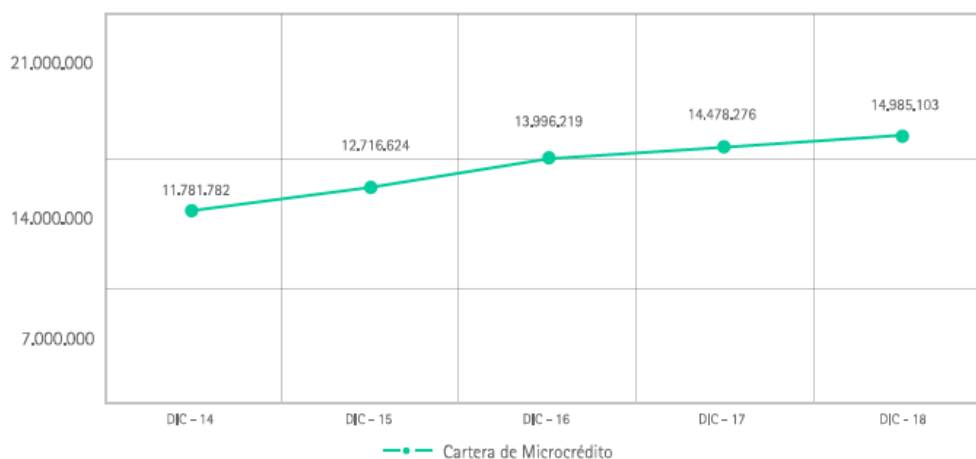


Figura 2. Evolución saldo cartera microcrédito en Colombia a 2018

Fuente: Asomicrofinanzas (2018)

De acuerdo a Asomicrofinanzas (2019) el monto promedio por desembolso por tipo de institución financiera como se puede detallar en la Figura 3:

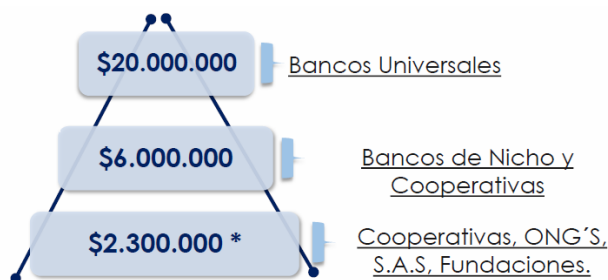


Figura 3. Monto promedio por desembolso por tipo de institución financiera

Fuente: 11° Foro Asomicrofinanzas (2019)

Analizando la distribución de esta cartera por regiones según la Figura 4 se encontró que la región con mayor participación fue la Centro Oriente que incluye Bogotá con 32,3%, seguido de la región centro Occidente que obtuvo el 26,2%, el tercer lugar fue para la región Occidente con 19,6%, posteriormente la región Norte con 13,6% y finalmente la región Sur-Oriente con 8,3%.

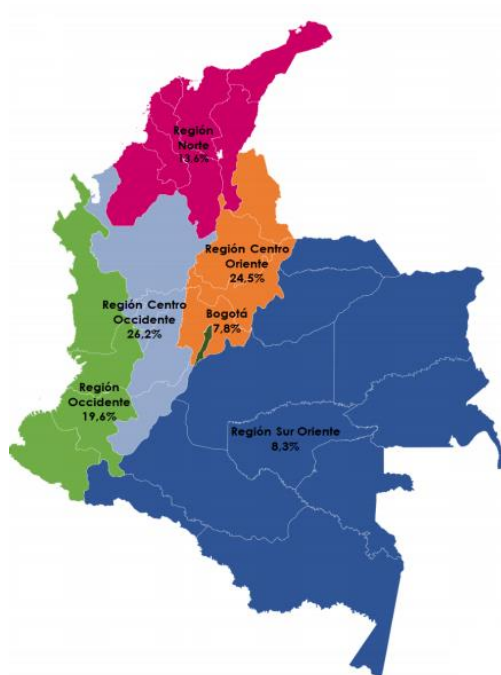


Figura 4. Participación cartera microcrédito por regiones a 2018

Fuente: Asomicrofinanzas (2018)

La región Centro Oriente que tiene la mayor participación tiene de acuerdo a este informe de microfinanzas con una cartera bruta de \$3.555.663 millones y 612.785 clientes concentrados principalmente en los departamentos de Santander, Cundinamarca y Boyacá.

A continuación se resume en la Tabla 1, los reportes sectoriales publicados por Compite 360 (2019), donde informan la cantidad de entidades que prestan servicios de microcrédito inscritas bajo el código de actividad económica 6499 Otras actividades de servicio financiero, excepto las de seguros y pensiones en el departamento de Santander con sus principales municipios:

Tabla 1. Reporte sectorial Santander entidades de servicio financiero

<b>Departamento</b>	<b>Santander</b>	<b>Bucaramanga</b>	<b>Girón</b>	<b>Floridablanca</b>	<b>Piedecuesta</b>	<b>San Gil</b>
<b>Sector</b>	1.437	1.074	44	210	38	29
<b>Subsector</b>	149	121	2	15	5	3
<b>Total</b>	<b>1.586</b>	<b>1.195</b>	<b>46</b>	<b>215</b>	<b>43</b>	<b>32</b>

Tomado de: compite 360

El anterior reporte excluye las entidades sin ánimo de lucro, sin embargo se puede evidenciar una fuerte competencia en el departamento entre sociedades y personas naturales que brindan los mismos servicios con garantías menos exigibles que permite la inclusión financiera a poblaciones menos vulnerables.

El Banco de la República (2018) público en el reporte de situación actual de microcrédito en Colombia, tal y como se observa en la Figura 5, los factores que inciden en el otorgamiento de los microcreditos por parte de las instituciones financieras, entre estos:



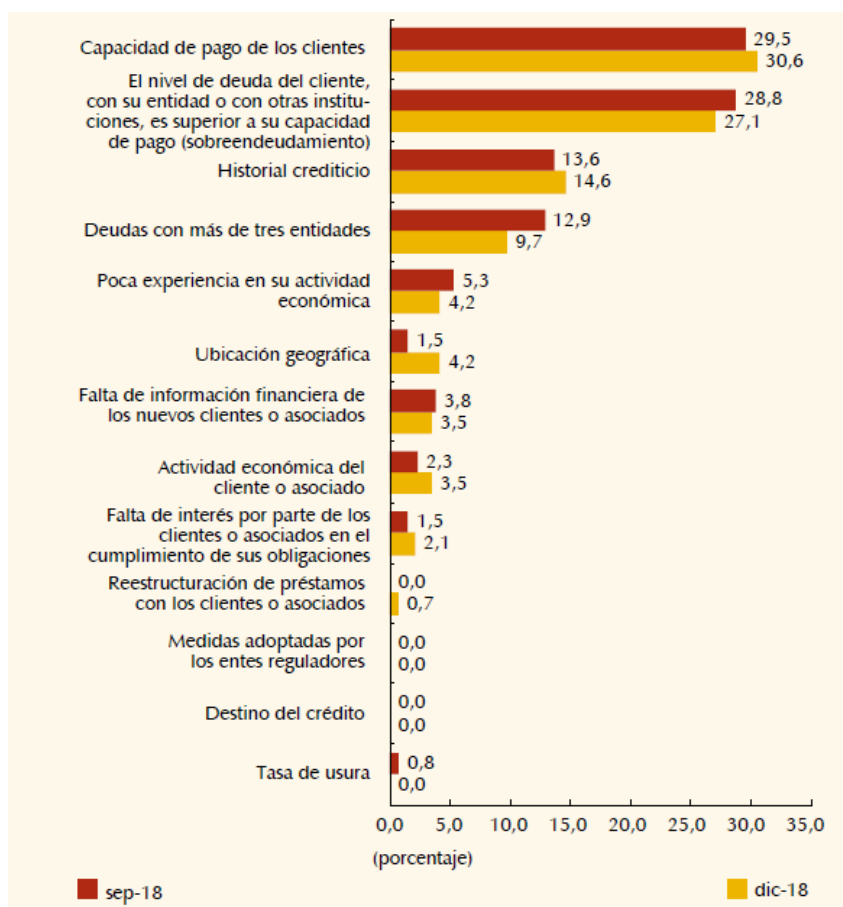


Figura 5. Factores que impiden otorgar mayor volumen de microcréditos

Fuente: Encuesta sobre la situación actual del microcrédito en Colombia a diciembre de 2018

La Figura 6, muestra el estado de las entidades de crédito frente al riesgo, publicado por Banco de la República (2018), el cual señala los principales riesgos a los que se encuentran expuestas las instituciones financieras, estos son los riesgos cibernéticos, riesgos de fondeo, los riesgos de liquidez generados por falta de capacidad de los deudores, los riesgos de sobreendeudamiento excesivo con diferentes entidades financieras, los riesgos de crédito a causa de la ubicación geográfica y normatividad legal vigente, y los riesgos de tasas de interés.

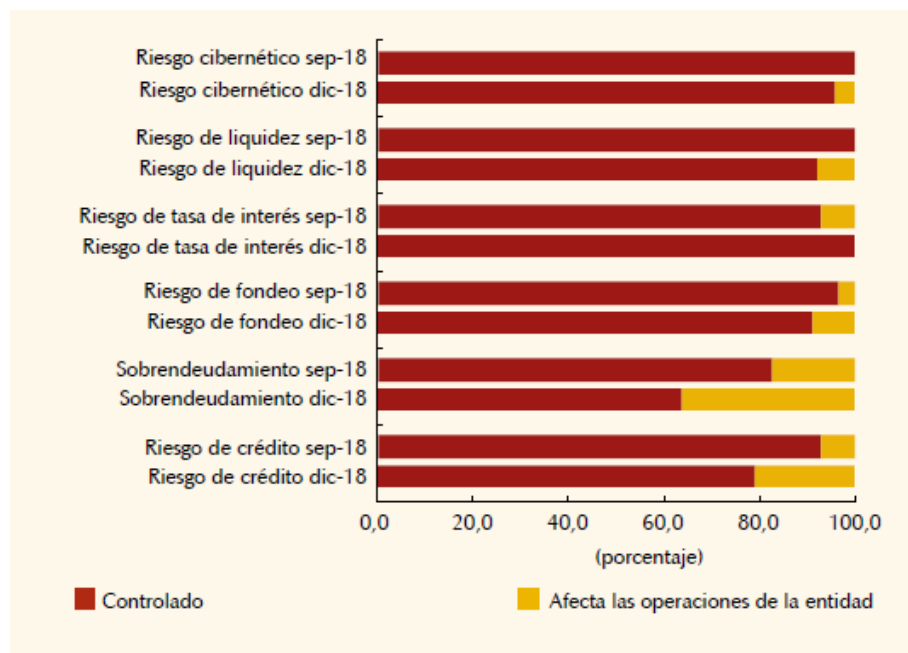


Figura 6. Estado de la entidad frente a los riesgos que enfrenta

Fuente: Encuesta sobre la situación actual del microcrédito en Colombia a diciembre de 2018

## Problema de Investigación

La gestión de riesgos es uno de los factores críticos más relevantes en el desarrollo de la industria de las microfinanzas. Goldberg & Palladini (2010) afirman que: “La gestión de riesgos ha sido parte de la planificación para los grandes negocios e instituciones financieras desde hace un tiempo, es una disciplina relativamente nueva entre las instituciones microfinancieras (IMFs)” (p.3).

Muchas instituciones consideran que los riesgos no afectan sus operaciones y que por el contrario su diseño e implementación requerirán de montos elevados de inversión y tiempo significativo para su implementación dentro de los diferentes niveles de la organización

Actualmente la industria microfinanciera no cuenta con una regulación normativa específica que contribuya a la efectiva gestión de los riesgos, sin embargo el grupo colaborativo Risk Management in Microfinance (RIM) durante los últimos años, producto de grandes estudios del sector en todo el mundo, han propuesto un marco de mejores prácticas para las instituciones de microfinanzas, pese a esto, el modelo es poco conocido y aplicado ya que se han hecho avances progresivos mediante proyectos piloto en diferentes microfinancieras del mundo, así mismo son pocos los profesionales en riesgos que se han capacitado en la temática.

Fundesan es una institución microfinanciera sin ánimo de lucro parte del régimen de tributario especial, ubicada en el departamento de Santander, que contribuye al desarrollo económico y social de la región por medio de la prestación de servicios financieros, dentro de su balance social se encuentra el otorgamiento de más de 2863 créditos en sus diferentes líneas a diferentes sectores del departamento, aumentando en 3.61% su colocación de créditos respecto al año anterior, actualmente se encuentra acreditada como Organización de la sociedad civil, lo que le lleva al cumplimiento de los principios de Estambul y de los objetivos sociales planteados por la Organización de Naciones Unidas (ONU), es así que por su misión social debe enfocarse al cumplimiento de estos objetivos de desarrollo sostenible, debido a esta necesidad la institución se encuentra en la formalización de sus procesos y procedimientos encaminados al cumplimiento del plan estratégico 2015-2022, integrando actividades para la rendición pública de cuentas.

Dentro de las dificultades que posee la entidad se encuentra que esta debe estar en continua búsqueda de convenios para poder obtener tasas de interés bajas con el objetivo de ofrecer precios justos a los clientes, tampoco conoce la totalidad de los riesgos a los que se encuentra expuesta, es decir que no cuenta con un conjunto de herramientas y metodologías que le permitan evaluar su control interno, lo que también conduce a una ausencia de políticas de gestión de riesgos que le permita identificar los eventos potenciales a los que se encuentra sometida la institución financiera que pueda afectar su sostenibilidad y rentabilidad, actualmente se han establecido una serie de controles por parte de la dirección a medida que se han materializado los riesgos generando implicaciones tanto sociales como financieras, sin embargo no se ha llevado a cabo una evaluación para comprobar la efectividad de los mismos, al no tener un responsable directo de estas funciones.

Respecto a los planteamientos mencionados, se infieren el siguiente interrogante que se esperan resolver con el desarrollo de la investigación:

¿Cuál es el sistema de gestión de riesgos aplicable a la institución de microfinanzas

Fundación para el desarrollo de Santander: Fundesan?

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

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

### **Objetivos específicos.**

- 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

## **Supuesto**

En esta fase inicial de la investigación se plantea el siguiente supuesto:

La empresa Fundesan no conoce la metodología a utilizar para estructurar su sistema de gestión de riesgos como marco de mejores prácticas en el sector microfinanzas.

## **Justificación**

El camino gradual hacia la aplicación de un sistema de gestión de la Fundación para el Desarrollo de Santander: Fundesan, le permitirá adoptar un marco de mejores prácticas en el sector de las microfinanzas basado en la aplicación de políticas, metodologías y herramientas para encaminar a la IMF a controlar sus riesgos con eficacia y eficiencia.

Es importante que la institución Financiera conozca sus riesgos para poder gestionarlos, conociendo sus fortalezas, oportunidades, debilidades, ya que actualmente no cuenta con un sistema integral de administración de riesgos.

El resultado de esta investigación le permitirá adoptar una política de gestión de riesgos uniforme y proactiva, que posibilitará la selección de estrategias de acuerdo a los riesgos identificados, incorporando a los miembros de la entidad para la adecuada toma de decisiones, fortaleciendo a la alta dirección y al gobierno corporativo a enfrentar los diferentes riesgos generados por la operación de su objeto social o a los expuestos en el entorno dinámico y cambiante en el que se encuentra, aprendiendo a identificar y gestionar riesgos con el objetivo de establecer controles que permitan eliminarlos o mantenerlos en niveles aceptables y no se constituyan como amenazas.

La implementación del modelo de gestión de riesgos contribuirá al fortalecimiento de los componentes de control interno, incorporando nuevas prácticas de administración de riesgos, identificado los peligros y amenazas que puedan interferir en el cumplimiento de los objetivos sociales de la institución, obteniendo mayor transparencia en sus operaciones y brindando mayor confiabilidad en la información en el cumplimiento de los marcos regulatorios.

La gestión de riesgos contribuye a una mayor sostenibilidad y crecimiento de la institución financiera, enfocado en la estrategia, la creación y protección de valor, así mismo compartir lecciones aprendidas dentro de los diferentes niveles de la institución financiera a través de la promoción de estructuras de riesgo organizacional a todos sus funcionarios.

Un adecuado marco de sistema de gestión de riesgos integrado y comprensible le permitirá un mayor compromiso a la alta dirección y el gobierno corporativo de Fundesan, enfocando los riesgos más importantes de manera eficaz y eficiente para la toma de decisiones oportuna, así como alinear los procesos a los cambios del entorno, adicionalmente este modelo ayuda a una cultura interna de control y auto supervisión lo que le permitirá reaccionar rápidamente ante las situaciones inesperadas. El éxito de la implementación de este modelo traería beneficios importantes como la credibilidad en el sector financiero, un incremento de rentabilidad en las operaciones financieras y una mayor sostenibilidad en el tiempo.

La casa de gestión de riesgos del modelo RIM (2015) permitirá organizar una estructura secuencial para la implementación del sistema, que lleve a obtener un conocimiento integral de Fundesan y de los riesgos que afectan sus principales procesos, garantizando un plan de mejoramiento para la administración de los mismos.

### **Limitaciones y delimitaciones**

**Limitaciones.** La presente investigación cuenta con limitaciones como la ausencia de normatividad en gestión y prevención del riesgo en el sector de las microfinanzas al no existir marcos regulatorios de obligatorio cumplimiento.

La investigación propone un diseño del sistema de gestión de riesgos, compuesta por varias fases, sin embargo el alcance va dirigido en las etapas de conocer, diagnosticar, analizar, y definir, en cuanto a las etapas de ejecutar y evaluar, recae bajo la decisión de Fundesan al decidir si inician con la implementación.

**Delimitaciones.** El presente trabajo de investigación está orientado en el enfoque cualitativo tomando de base los diferentes modelos de control interno y de gestión de riesgos, que servirán de apoyo para el diseño del sistema de gestión aplicado en Fundesan estructurado mediante la aplicación de cuestionarios y herramientas de diagnóstico.



## **Definición de términos**

### **Microcrédito.**

Fórmula basada en conceder dinero a personas que tienen una idea de negocio y no tienen financiación bancaria.

### **Microfinanzas.**

Aquellos préstamos dirigidos a un grupo de personas cuyo acceso al sistema financiero tradicional es limitado

### **IMF.**

Instituciones financieras que se encargan de atender a clientes de bajos ingresos

### **Crédito.**

Préstamo de dinero que una entidad financiera otorga con el compromiso de que en el futuro se devuelva estos recursos en forma gradual.

### **Riesgo.**

Posibilidad de que hechos adversos con probabilidad de ocurrencia puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización

**Gestión de riesgos.**

Es un conjunto de procesos realizado por el gobierno corporativo y la alta dirección diseñado para la identificación de eventos potenciales que pueden afectar la organización, proporcionando seguridad razonable en el logro de los objetivos misionales

**Sistema de gestión de riesgos.**

Se encarga de detectar oportunamente aquellos eventos que pueden afectar a la organización

**Gobernanza.**

Es el conjunto de prácticas que contribuyen a que las organizaciones sean más eficientes, transparentes, responsables y sostenibles

**Control interno.**

Conformado por un conjunto de procesos, herramientas, planes, métodos, procedimientos que se encargan de hacer verificación y evaluación de las operaciones de la organización en base a las políticas establecidas por la administración

**Estrategia.**

Es el Conjunto de acciones encaminadas hacia el cumplimiento de logros determinados

## Capítulo II. Marco Teórico

### Concepto de microcrédito

La Conferencia internacional sobre microcréditos celebrada por La campaña de la Cumbre de Microcrédito (2015) en Washington D.C. definió al microcrédito como:

Los microcréditos son programas de concesión de pequeños créditos a los más necesitados de entre los pobres para que éstos puedan poner en marcha pequeños negocios que generen ingresos con los que mejorar su nivel de vida y el de sus familias.

En contraste, el sociólogo Gil (2017) precisa que “Los microcréditos tienen que entenderse como un proceso de bancarización de los pobres del planeta mediante la transformación de la pobreza en deuda”. (Párr.8)

Según Lacalle, et al (2010) indican que existen cinco grupos de microcréditos, cada uno con una metodología diferente:

1. Contra la pobreza extrema extrema: Las personas viven con menos de un dólar al día
2. Para personas pobres con necesidades básicas satisfechas
3. Inclusión para para personas excluidas y marginadas (No necesariamente pobres)
4. Personas que reciben ingresos por rentas de trabajo o de manera subsidiada
5. Para quienes son emprendedores y desean fortalecer una idea de negocio

## **Definición de Microfinanzas**

Armendáriz de Aghion & Morduch (2005) describen que el nacimiento de las microfinanzas se origina en el año de 1970 en Bangladesh donde el profesor Muhammad Yunus, comienza a otorgar pequeños préstamos a los habitantes de la zona de bajos recursos sin garantías como respaldo. Es por esto que Yunus (2014) indica:

El reto más importante serán los temas regulatorios y la creación de bancos de microfinanzas, porque las microfinanzas no deberían depender de fondos externos, deberán sostenerse por sí mismas y no depender de la entrega de fondos de nadie para poner en práctica sus programas (Párr. 16).

Las microfinanzas se han convertido en herramientas útiles contra la lucha contra la pobreza, que promueven un espíritu de emprendimiento e innovación de las microempresas y la creación de nuevas ideas de negocio. Es por eso que Simanowitz & Walter (2002) señalan que:

Las microfinanzas son entonces un importante habilitador. Tiene el potencial de impactar la pobreza de múltiples maneras, apoyando la forma en que los clientes se ganan la vida, reduciendo su vulnerabilidad, promoviendo el empoderamiento social y económico y liberando el potencial de la gente para el logro de sus metas (p.20).

En contraste García Carvajal, Perossa, & Rocancio García (2015) afirman que: “Las microfinanzas se definen como la prestación de servicios financieros a clientes de bajos ingresos incluidos los auto-empleados. Son mecanismos innovadores de crédito y facilidades de ahorro destinados a aquella porción de la población excluida del sector financiero formal” (p.17).

La definición a las microfinanzas dada por la organización de Naciones Unidas ([ONU], 2008):

"La prestación de servicios financieros, como créditos, cuentas de ahorro, seguros y otros productos financieros básicos que conllevan sumas muy pequeñas (micro), a personas pobres y de bajos ingresos que generalmente no tienen acceso a los servicios bancarios y financieros tradicionales. La microfinanciación se inició con el microcrédito, que es la concesión de créditos de poca cuantía a personas muy pobres, a menudo sin exigir fianza." (p.3).

Al respecto se puede concluir que ha existido innovación en las microfinanzas al enfocar hacia un modelo de inclusión financiera. Por eso Littlefield & Rosenberg (2004) opinan que frente a las exigencias de las entidades bancarias fuera del alcance surgen las instituciones micro financieras enfocadas a los clientes de pocos ingresos

### **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. Indican que los riesgos más comunes se encuentran agrupados en las siguientes categorías de acuerdo a la Tabla 2:

Tabla 2 Categorías de riesgo

Categoría de riesgo	Nivel	Sub categorías	Riesgos específicos
Riesgos financieros	Interno-Externo	Crédito	Cartera de préstamo
			Tasa de interes
			Prácticas de cobro
			Practicas de refinanciación de préstamos
	Mercado	Precios	
		Mercado	
		Tasas de cambio	
Interno	Liquidez	Cadena de valor	
Riesgos operativos	Interno	Transacción	Problemas de administración de flujo de caja
		Fraude e integridad	Límites de autoridad en cuento a préstamos a nivel de sucursales
		Tecnológico	Información y tecnología
		Recursos humanos	Capacitación de personal Manuales de operaciones
	Legal y cumplimiento	Auditorias operativas y financieras	
	Externo	Medioambiental	Impactos ambientales
Riesgos específicos	Interno	Desempeño	Generar ganancias y rendimientos sobre activos y capital para atraer inversionistas
		Manejo empresarial	Cambios en prácticas regulatoria Falta de consistencia en junta directiva y dirección
	Externo	Negocios externos	Nuevas leyes en sector financiero
		Reputación	Presiones de la competencia
		País	Relaciones con donantes y programas del gobierno

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

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

Así mismo plantea un marco de evaluación de riesgos conformado por cuatro categorías como se observa en la Figura 7:



Figura 7. Categorías de riesgos de microfinanzas

Fuente: Adaptado de Churchill y Coster (2001)

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, en la Figura 8 describe las tres categorías: marco legal, razones económicas y avances tecnológicos:

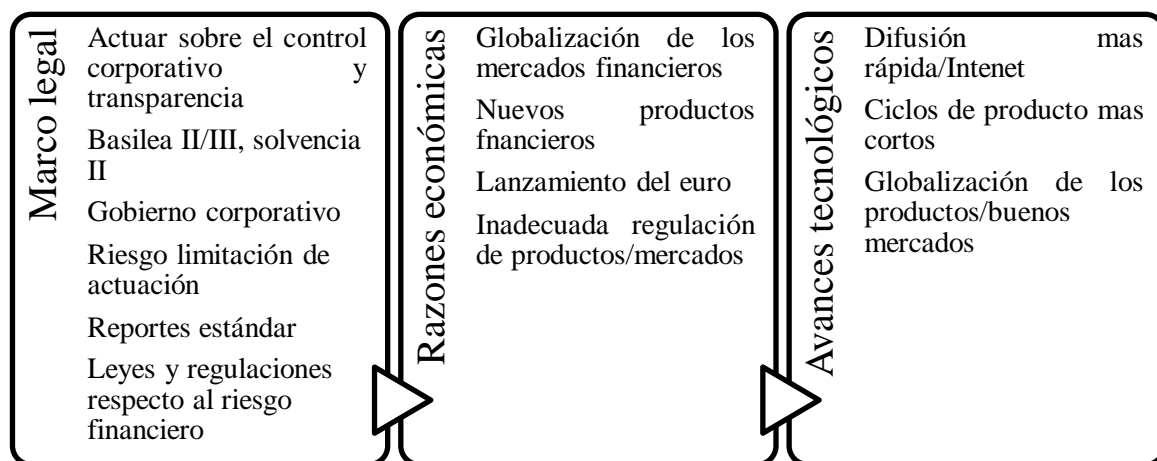


Figura 8. Categorías de gestión de riesgos

Fuente: Adaptado de Wolke (2017)

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

### **Principales riesgos en instituciones microfinancieras**

A continuación se presenta en la Tabla 3 un resumen de los principales riesgos que afectan las instituciones de microfinanzas de acuerdo a la conceptualización de diferentes autores:

Tabla 3. Riesgos en instituciones microfinancieras

<i>Autor</i>	<b>Riesgo Estratégico</b>	<b>Riesgo de crédito</b>	<b>Riesgo Financiero</b>	<b>Riesgo Operativo</b>
<i>RIM (2016)</i>	Todos aquellos riesgos que afectan negativamente el desempeño social de las instituciones de microfinanzas y las pérdidas financieras alineados al rumbo estratégico. Se subdivide en riesgo de gobernanza y riesgo estratégico	Riesgos inherentes a la operación de crédito, y se considera como uno de los más frecuentes por abarcar su principal actividad. Se identifican las sub categorías: riesgos de transacción de crédito y riesgo de cartera	Son los riesgos de pérdidas financieras y desempeño social y se encuentran relacionados a la estructura de los activos y pasivos, considera cuatro clasificaciones: riesgo de liquidez, riesgo de mercado, riesgo de cartera de inversión	Se refiere a este riesgo como las fallas que se pueden presentar en las personas, en los procesos y en las operaciones de la institución. Expone cinco categorías: riesgo de personas, riesgo de proceso, riesgo de sistemas, riesgo de eventos internos y externos y riesgo legal y de cumplimiento
<i>Quiroz Calderón, B. (2017)</i>		Se origina cuando el prestatario incumple con sus obligaciones contractuales previamente entre las partes.		Controles administrativos y tecnológicos
<i>Churchill y Coster (2001)</i>	Son vulnerables al riesgo de misión social si no tienen un mercado objetivo claramente definido, que cuente con los mecanismos necesarios para asegurar servicios financieros adecuados	Mayor preocupación de las IMF, ya que no se dan todas las garantías exigibles para el otorgamiento, su mayor riesgo es prestar el dinero y no recuperarlo	La posible ineficiencia de los activos y pasivos, entre estos se incluye la tasa de interés, el riesgo de liquidez y el riesgo cambiario	Definido como las vulnerabilidades que tiene la IMF en sus operaciones diarias y son inherentes a las estrategias y procedimientos utilizados por los funcionarios

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de la bibliografía

### **Modelo gestión de riesgos en microfinancieras RIM (2015)**

El riesgo es definido por el Risk Management in Microfinance (2015)) 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.

Para poder determinar el camino gradual hacia la gestión de riesgos establece un sistema de niveles Microrate, que determina el nivel en el que se encuentra la microfinanciera, aplicando tres importantes indicadores:

- Sostenibilidad: Utiliza el indicador de rentabilidad ROA, calculado de restar a los ingresos netos el valor de los impuestos
- Tamaño: Representado en los activos totales de la institución
- Transparencia: Refleja la capacidad de rendición pública de cuentas

Las categorías de gestión de riesgos se encuentran diseñadas de la siguiente manera:

- ✓ Riesgo de crédito: Incluye todas las actividades de crédito de las instituciones microfinancieras, conformado por los riesgos de transacción de crédito y de cartera
- ✓ Riesgo Financiero: Indica la gestión realizada en el manejo de los activos y pasivos. Hacen parte de este los riesgos de mercado, de cartera de inversión, solvencia de capital y de liquidez
- ✓ Riesgo operativo: Hace referencia a aquellos riesgos de personas, procesos y sistemas de información
- ✓ Riesgo estratégico: son aquellos que definen el rumbo estratégico de la entidad, incluye los riesgos de gobernanza y estratégico

Este es un modelo de aceptación mundial que ha sido utilizado por microfinancieras de todos los niveles en todo el mundo, a continuación se detallara un caso de éxito en su implementación:

## Casos de éxito de gestión de riesgos en instituciones de microfinanzas modelo gestión de riesgos: UNTU Microfinance en Zimbawwe

El caso de estudio publicado por RIM (2016), UNTU se enfrentaba a diferentes riesgos como falta de liquidez, falta de inversión extranjera y los altos indicadores de morosidad en la cartera que requerían un sistema gradual de gestión enfocado a riesgos. Su papel fue priorizar, controlar, identificar y medir ya que la institución no se encontraba documentada, permitiendo el diseño de un marco de gestión de riesgos y la creación de políticas y herramientas útiles para el proceso.

UNTU considero factores importantes como adaptabilidad, y/o cumplimiento, integralidad, escalabilidad y adecuación. La Figura 9 puede evidenciar el proceso de Mejora Institucional de Gestión de Riesgos adoptado:

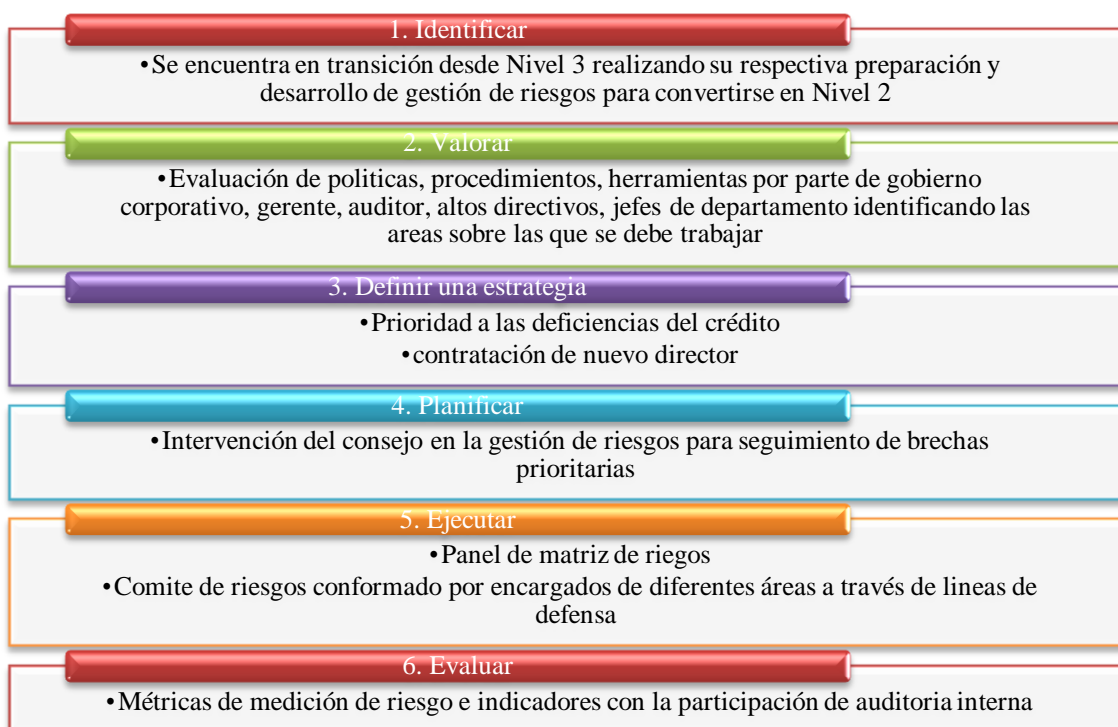


Figura 9. Proceso de Mejora Institucional de Gestión de Riesgos

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de bibliografía RIM (2016)

## Estado del arte

En la siguiente Tabla 4 se resume algunas investigaciones realizadas sobre gestión de riesgos en todo el mundo:

Tabla 4. Estado del arte

<i>Autor y Año</i>	<i>Muestra</i>	<i>Metodología</i>	<i>Resultados</i>
<i>Alice Kombo, Wesonga Justus, Noah Murumba y Makworo Edwin (2011)</i>	El estudio se llevó a cabo en sólo tres IMF que operan dentro de Kisii Municipio que ofrece servicios a los empresarios de la pequeña escala, muestra formada por 29 empleados de las IMF seleccionadas.	Diseño de estudio para evaluar el impacto de las estrategias de gestión de riesgos en la sostenibilidad financiera de las instituciones de microfinanzas. El diseño fue adoptado debido a su conveniencia en la descripción de la situación actual del fenómeno	Los riesgos estratégicos y de crédito son las exposiciones de riesgo muy frecuentes en las IMF. La liquidez, los riesgos de mercado y de gestión son frecuente, en contraste, los de cumplimiento, reputación y subvenciones no son tan frecuentes. El estudio reveló que las IMF emplean diversas estrategias en sus prácticas de gestión de riesgos tales como la prevención de riesgos, la transferencia de los riesgos y la mitigación de riesgos, eficaces para reducir el impacto de los riesgos para estas instituciones contribuyendo a su sostenibilidad financiera.
<i>Baklouti Ibtissem y Abdelfettah Bouri (2013)</i>	La evidencia sobre la mejor evaluación del riesgo de crédito se acerca en préstamos individuales en IMF es divergente y la literatura pone de manifiesto dos enfoques principales: métodos de pronóstico crítico y estadísticos. De acuerdo con Agier y Szafarz (2012), la selección adversa es el principal problema que enfrenta la industria de préstamos incluidas las instituciones de microcrédito y con el fin de abordar este problema, los bancos suelen combinar dos mecanismos: enfoque subjetivo-juicio y de aproximación estadística.	Evolución de la gestión del riesgo de crédito en las instituciones de microfinanzas. También discutimos la interacción de los métodos de pronóstico crítico y estadísticos como mecanismo de selección en el proceso de selección de los prestatarios de microfinanzas individuales	Muestra cómo las instituciones microfinancieras pueden tener éxito en alcanzar los más pobres de una manera más eficaz que el sector financiero formal mediante el diseño de estrategias innovadoras, tales como préstamos a grupos, incentivos dinámicos, sustitutos de garantías, calendario de pagos regular y la prestación de servicios financieros no mostramos La literatura muestra como la evaluación del riesgo de crédito se acerca en IMF que ofrecen los programas de microcréditos individuales es divergente entre los enfoques de evaluación de juicio y estadísticos

<b>Peter R. Crabb (2004)</b>	Entrevistas personales de los profesionales, y un estudio de la volatilidad del tipo de cambio en la Red Internacional de Oportunidades	Información para el estudio fue obtenida a través de una revisión de la literatura existente	A pesar de la posible diversificación de las diferencias en los cambios de moneda a través de la red, el riesgo sigue siendo sustancial. Los resultados de este estudio no son concluyentes, pero lo hacen sentar algunas bases para estudios posteriores que pueden dar lugar a una herramienta de gestión del riesgo de tipo de cambio efectivo o mecanismo de puesta en común.
<b>Till Bruett (2004)</b>	Estudio de casos IMFs	Recomendaciones sobre riesgos que deben ser gestionados en las instituciones de microfinanzas para un crecimiento rentable	Los gerentes de las IMF deben comprender y cuantificar el riesgo de cambio y tomar algunas medidas para minimizarlo. Por desgracia, la exposición en moneda extranjera no siempre es evidente, que podría estar oculto en acuerdos con los donantes. Así como insuficiente liquidez tiene riesgos, el exceso de liquidez tiene un costo. Se debe considerar qué instrumentos de inversión están disponibles para el exceso de dinero en efectivo.
<b>Craig Churchill y Craig Churchill (2001)</b>	Administradores y miembros de la Junta, que son responsables de mantener la salud de una institución de microfinanzas.	Manual destinado a fomentar la buena gestión y la rendición de cuentas	Guía para los gestores de la atención de afiliados y programas de microfinanzas para desarrollar un sistema de gestión de riesgos.
<b>Yuniel Bolaño Rodríguez, Daniel Alfonso Robaina, Amelia Pérez Barnés y Manuel Arias Pérez (2014)</b>	Se realizó en dos empresas (A y B) del sector de la construcción, la empresa A desarrolla actividades de servicios con un alto nivel de riesgo en sus operaciones y la empresa B se ha propuesto aumentar los niveles de producción y exportación para mejorar el cumplimiento de su objeto social. Ambas organizaciones se han propuesto elevar sus resultados económicos financieros en sus proyecciones futuras	Estudio del nivel inicial de Integración externa e interna como vía de valoración del comportamiento de estas empresas en la agregación de valor	Ambas empresas poseen debilidades en el cumplimiento de sus responsabilidades externas lo que afecta su agregación de valor. En las relaciones internas en el caso de la Empresa A se valora que los diseños y rediseños de los procesos funcionales o secundarios de la organización no aseguraran o apoyan el trabajo de los procesos claves influyendo negativamente en la agregación de valor en el cumplimiento de la misión

<p><b><i>Dodor, Christian Thywill, Tsorhe Komla Daniel y Adade, Thomas Clarkson (2017)</i></b></p>	<p>Cuatro (4) funcionarios y un (1) gestor de riesgos de cada IMF. Los gestores de riesgos fueron seleccionados intencionalmente para llenar los cuestionarios debido a su participación en la evaluación de riesgos y en especial están informados y pueden proporcionar la información necesaria para ayudar a los investigadores</p>	<p>Encuesta que busca evaluar los riesgos que son motivo de preocupación en el sector de las microfinanzas de Ghana como se ve por los profesionales en la cara del entorno empresarial y macroeconómico cambiante utilizando la técnica de muestreo intencional</p>	<p>Los riesgos que más amenazan en el sector de las microfinanzas son, El riesgo de crédito (58%), la financiación (44%) , dotación de personal (42%), riesgo macroeconómico (39%), la regulación (39%) y de gestión (33%). Reputación (3%), la liquidez (6), la tasa de interés (6), la volatilidad de los ingresos (6), la estrategia (11) y el gobierno (11) se encuentran entre las amenazas menos riesgos.</p>
<p><b><i>Baldemar Quiroz Calderón (2017)</i></b></p>	<p>Instituciones Microfinancieras Perú</p>	<p>Ensayo que plantea la filosofía de la gestión de riesgos, define su alcance en el marco de Basilea III y explica porque puede mejorar su nivel de rentabilidad en las IMFs.</p>	<p>Las microfinanzas son un tema de gran interés en el mundo y particularmente en Latinoamérica; como herramienta para reducir la pobreza y como estrategia de inclusión social y financiera de la población más vulnerable</p>
<p><b><i>Nelson Everaldo Nacimba Suntaxi (2015)</i></b></p>	<p>Fundación ESPOIR Ecuador</p>	<p>Estudio de casos</p>	<p>le permitieron a Fundación Espoir obtener una calificación “D” con un puntaje de 4.04 que lo ubica a la mitad de la tabla de evaluación utilizada para el efecto El puntaje de diagnóstico para estrategia empresarial obtuvo 6,31 puntos, obteniendo una calificación B La formulación de la estrategia, la ejecución y el riesgo estratégico presentan calificación B, que indica que los procesos están bien gestionados</p>
<p><b><i>C. Lissette Sánchez-González, L. Elena Garza-Bueno, Emma Zapata-Martelo y Bartolomé Cruz-Galindo (2016)</i></b></p>	<p>Sociedad Cooperativa Campesinos de Zacapoaxtla, conformada por 1103 socios, agrupados en 34 cajas locales (una por cada localidad donde se cuenta con socios), ubicadas en cuatro municipios del estado de Puebla, México: Zacapoaxtla, Cuyoaco, Zaragoza y Xochitlán de Vicente Suárez.</p>	<p>Con el objeto de identificar la relación de dependencia entre las variables se empleó el contraste, basado en el estadístico c2 (Chicuatradora) cuyo cálculo, con un nivel de confianza estadístico de 95 %, permitió afirmar si los niveles de una variable cualitativa influían en los de otra variable nominal</p>	<p>El 79 % de las personas encuestadas mencionó que realizar un número mayor de actividades les hace más sencillo el pago de los créditos; 21 % restante asegura que esto no es así. El análisis de la relación entre variables mediante la tabla de contingencia muestra dos resultados importantes: realizar múltiples actividades incide positivamente en el ingreso. Y el número de actividades por las que se obtiene ingreso tiene relación con la conducta de pago. En el primer caso el cálculo de c2 indica una correlación positiva moderada de 0.58952347, mientras que en el segundo la correlación es de 0.4453 por lo que se considera positiva</p>



<b>Pedro Andrés Valderrama Araujo (2016)</b>	Institución de microfinanzas CENDES. Directivos y Empleados (8 entrevistados).	Descriptivo, explicativo y analítico mediante técnica de análisis documental, técnica de entrevista, técnica de encuesta, técnica de entrevista y técnica de observación en campo	Del total de entrevistados (4), el promedio de las respuestas obtenidas (en porcentajes) relacionadas al cumplimiento de los conceptos básicos por parte de los Responsables de Supervisión de IMF Cendes, es del 56.25% que lo calificamos como positivo; y, lo interpretamos como: cumplimiento de los conceptos básicos del Control Interno. El 66.67% califico como negativo; y, lo interpreto como carencias de conocimientos de los directivos en la aplicación del reglamento de créditos. El 58.33% califica carencias de conocimientos de los directivos en la aplicación de las experiencias exitosas de otras Instituciones de Microfinanzas.
<b>Dan Dixon Valdivia Téllez (2017)</b>	Entidades especializadas en Microfinanzas	El tipo de estudio es el explicativo; el propósito de este, es el de implementar y coadyuvar en el diseño, desarrollo e implementación de un sistema de gestión del riesgo de crédito para las Entidades de Intermediación Financiera (EIF) dedicadas a las microfinanzas. En la investigación explicativa se presenta una relación causal, no sólo persigue describir o acercarse al problema, sino que se intenta encontrar las causas del mismo aplicando el método deductivo iniciando desde el planteamiento central hasta la deducción de premisas particulares, para aplicarla a una realidad concreta.	El Incremento de la cartera en Mora es en sí, una consecuencia del riesgo crediticio inherente a cada operación de crédito. Una manera idónea de controlar este crecimiento será ajustando nuestra exposición al riesgo; por lo tanto, como no es posible eliminar por completo este riesgo, es necesario implementar mecanismos de control más eficientes, con el objetivo de mitigarlo. La gestión del riesgo de crédito o la administración eficiente del riesgo de crédito, se consolida en consecuencia, como un instrumento efectivo de decisión gerencial para el control de la mora, lo que implica que administrar la mora es responsabilidad exclusiva de la Gerencia y de las áreas directamente involucradas y relacionadas con la gestión del crédito.
<b>Laura Arango Duque, Daniel Restrepo Baena (2017)</b>	Entidad financiera del valle de Aburra, especializada en la colocación de créditos de consumo en dicha zona. De un total de 24.786 clientes con fecha de corte de diciembre de 2014. Para cada cliente se identificaron 28 variables entre cuantitativas y cualitativas.	Se tomaron variables cuantitativas y cualitativas de deudores (datos suministrados por la entidad financiera), que, luego de ser sometidas a rigurosas pruebas de correlación estadística, lograron determinar la relación existente entre la variable en análisis y la probabilidad de que el deudor presentara incumplimiento en la	De todos los casos de predicción, el modelo pronosticó 4.862 deudores “buenos” cuando en efecto no presentaron incumplimiento. De igual forma, 54 pronósticos de incumplimiento resultaron ser ciertos, lo que indica que $4.862 + 54 = 4.916$ fueron los aciertos del modelo, que corresponde al 99,19% de las veces. El modelo predijo 36 casos en los que el deudor iba a ser bueno, pero entró en incumplimiento, y en

		atención a sus obligaciones con la entidad financiera en un lapso de 12 meses	cuatro casos pronosticó lo contrario: que iban a entrar en incumplimiento pero resultaron buenos. Lo anterior dio un total de 40 casos en los que modelo erró en su predicción, que corresponde a un 0,81% de las veces. Se concluye que el modelo acertó en más del 99% de las veces para pronosticar un incumplimiento y, por lo tanto, se considera apto para predecir.
<b>Marco Antonio Orantes Mancía, José Mártir López Rosales (2016)</b>	Instituciones afiliadas a FEDECRÉDITO, donde cuatro de ellos están autorizados por la Superintendencia del Sistema Financiero para captar fondos del público - Banco de Trabajadores Salvadoreño, Primer Banco de los Trabajadores, Banco Izalqueño de los Trabajadores y Multi-inversiones Mi Banco- y el resto no regulado el cual comprende 48 cajas de crédito y tres bancos de los trabajadores, considerando una muestra de 54 elementos.	Método experimental combinado con análisis de huellas. Lo anterior, explicado por la necesidad de utilizar variables para cuantificar la información, en vista que se trata de una implementación de modelo de gestión de riesgo operativo. Así mismo, este método brinda la oportunidad de ejecutar mediciones controladas de la realidad objetiva del tema en estudio.	Falta de ampliación de la normativa local en relación a los riesgos operativos, que brinde lineamientos para la implementación de modelos de gestión de riesgos. La mayor parte de instituciones financieras no reguladas socias de FEDECRÉDITO, tienen una estructura de Gobierno Corporativo que se alinea a la normativa local. No obstante, se observa que una pequeña parte que exhibe debilidades en su estructura organizativa, en vista que algunas no poseen una unidad de riesgos. Las instituciones financieras no reguladas carecen de herramientas técnicas que les permita gestionar de forma adecuada el riesgo operativo. La base de datos histórica de pérdidas de tipo operacional es limitada en las instituciones objeto de estudio.
<b>Juan Lara Rubio, Manuel Pedro Rodríguez Bolívar y Salvador Rayo Cantón (2011)</b>	Muestra de 5451 microcréditos concedidos y rechazados por la entidad EDPYME Proempresa. La muestra fue dividida aleatoriamente en dos submuestras con la intención de realizar una validación	Aplicada la regresión logística binaria como técnica para plantear un modelo cuya variable respuesta o dependiente es una variable dummy con un valor cero (0) cuando el cliente paga, y uno (1) cuando no paga	Se observa que dos variables influyen positivamente y siete influyen negativamente en la probabilidad de que un cliente sea moroso. Al aproximarse la curva COR del modelo a la esquina superior izquierda del gráfico, confirma que el modelo dispone de una correcta capacidad de discriminación entre los dos grupos de clientes

<p><i>Ana Irimia-Diéguez, Antonio Blanco-Oliver y María Dolores Oliver-Alfonso (2016)</i></p>	<p>Se obtuvo de Mix Market 313 IMF de todo el mundo con información económico-financiera y de gestión referida al año 2011.</p>	<p>Se aplicó un análisis de componentes principales y posteriormente, se han introducido los componentes obtenidos como variables independientes en una regresión logística en la que la variable explicada es la sostenibilidad de las IMF</p>	<p>Cinco de los seis predictores empleados (Escala-Tamaño, Estructura de ingresos, Estructura de gastos, Eficiencia-Productividad y Riesgo de crédito) fueron significativos al 5%. Como era previsible, los valores del estadístico de Wald sugieren que los factores Estructura de ingresos y Estructura de gastos son las variables con más capacidad explicativa de la autosuficiencia financiera. La relación teórica sustentada en la H3 se cumple en el modelo empírico y, por tanto, es un factor relevante que debe considerarse para explicar la sostenibilidad de las IMF,</p>
<p><i>Emenike O. Kalu, Bashabe Shieler y Christian U. Amu (2018)</i></p>	<p>Estudio de 60 miembros del personal de los departamentos de finanzas y crédito de tres instituciones de microfinanzas con licencia en Kampala, Uganda, es decir, Finca Uganda Ltd., orgullo Microfinanzas Ltd, UGAFODE Microfinance Ltd</p>	<p>El estudio empleó tanto los datos primarios y secundarios. se obtuvo de datos primaria a través de cuestionarios auto-administrados distribuidos al personal en los tres MDI especialmente aquellos con una función de crédito o con experiencia previa en la función de crédito</p>	<p>Existe una fuerte relación positiva significativa entre la identificación del riesgo de crédito y el rendimiento financiero. Los resultados también coinciden con el estudio de Wilson (1998), que aboga por la diversificación de la cartera de crédito a través de naciones donde los beneficios son mucho más fuertes de lo que son cuando diversificación ocurre en todos los sectores de una economía determinada</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de bibliografía

## Capítulo III. Metodología

### Método De Investigación

El presente estudio de investigación es cualitativo ya que se obtendrá de un proceso de indagación inductivo, donde se va a tener la oportunidad de interactuar con los responsables directos de la gestión de riesgos, lo que va a permitir respuestas para iniciar con el camino gradual del modelo que se espera proponer. Por medio del análisis de la información se espera plantear un sistema de gestión de riesgos que aporta 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 es 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 proporcionan 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 adoptará la técnica de estudios de casos aplicado en la entidad de microfinanzas Fundesan, donde se podrá obtener conocimiento sobre los actores que intervienen 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 permitirá 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 en Fundesan. Posteriormente se realizará el diagnóstico del modelo gradual de riesgos propuesto por RIM (2016). La aplicación de esta herramienta identificará el nivel institucional MicroRate en la que se encuentra 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 espera valorar los objetivos de la organización compuesto por los objetivos financieros y sociales. El resultado es alcanzar la identificación de los niveles de adhesión de las directrices del modelo y los riesgos más críticos a los se encuentra expuesta la entidad microfinanciera.

El tercer objetivo propone una ruta gradual que conduce 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 resulten en el segundo objetivo.

## **Población, participantes y selección de la muestra**

### **Marco Contextual**

Al respecto Asomicrofinzas (2019) opina que las microfinanzas se convierten en un aliado estratégico para el desarrollo de Colombia, ya que su objetivo es promover la inclusión financiera mediante la lucha contra la pobreza, mejores condiciones de vida y por consiguiente una mayor productividad en el país

Como se derivó del anterior capítulo, las instituciones microfinancieras cuentan con una alta limitación para la administración de riesgos, la superintendencia Financiera de Colombia (2018), supone grandes retos en Colombia entre los cuales se destaca: los fraudes cada vez más difíciles de detectar, dificultad en los análisis de entorno fluctuantes y que las entidades microfinancieras no destinan los suficientes recursos para la adecuada implementación de sistemas de gestión de riesgos.

El método del caso permitirá conocer cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrentan al momento de administrar los riesgos las entidades microfinancieras y poder adaptar las mejores prácticas de los modelos existentes en una gestión efectiva.

Por esta razón la entidad estudiada a la cual se le diseñará un modelo de gestión de riesgos dinámico será la institución Financiera Fundesan, entidad sin ánimo de lucro con personería jurídica expedida por la gobernación de Santander (Colombia), cuyo objetivo social como ONG es el de buscar un desarrollo integral al departamento promoviendo mejores condiciones de vida a través del otorgamiento de servicios de microcrédito agropecuario, vivienda, educación,

emprendimiento, entre otros y servicios de capacitación y apoyo social a la comunidad Santandereana.

### **Población y muestra**

Fundesan está conformada por 33 empleados vinculados directamente, la muestra seleccionada se delimita a tres directivos y un empleado que hacen parte del comité de riesgos, quienes conocen en profundidad los riesgos a los que se encuentra expuesta la entidad. Los instrumentos que se aplicaran son entrevistas y cuestionarios a los siguientes cargos:

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

### **Instrumentos De Recolección De Datos**

#### **Cuestionario control Interno**

A continuación se podrá observar el cuestionario de 17 preguntas enfocadas a los 17 principios provenientes de los cinco componentes del modelo Coso III 2013. Las respuestas son delimitadas con la escala de Likert de acuerdo a cuatro criterios asignados de la siguiente manera: N/A No aplica; 0-No existe control; 1-Nunca; 2- Casi nunca; 3- Algunas veces; 4- Casi siempre; 5- Siempre:

Tabla 5. Cuestionario Control Interno componente entorno de control

<i>Modelo Coso 2013</i>			
<b>Componente</b>	<b>Principio</b>	<b>Pregunta cuestionario aplicado</b>	<b>Página referencia documento</b>
<i>Entorno de Control</i>	Demuestra compromiso con integridad y los valores éticos	¿La Organización está comprometida con la integridad y los valores éticos y los refuerzan en sus actuaciones?	Control interno y fraudes. Análisis de informe COSO I, II y III con base en ciclos transaccionales. Tercer Edición Ecoe Ediciones. Rodrigo Estupiñan Gaitán. Pág.48 Control Interno- marco Integrado. Resumen Ejecutivo Coso Pág. 6
	Ejerce responsabilidad de vigilancia	¿La junta directiva identifica y ejerce su responsabilidad de supervisión del sistema de control interno?	Control interno y fraudes. Análisis de informe COSO I, II y III con base en ciclos transaccionales. Tercer Edición Ecoe Ediciones. Rodrigo Estupiñan Gaitán. Pág.48 Control Interno- marco Integrado. Resumen Ejecutivo Coso Pág. 6
	Establece estructura, autoridad y responsabilidad	¿La dirección establece con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de autoridad y responsabilidad apropiadas para la consecución de los objetivos?	Control interno y fraudes. Análisis de informe COSO I, II y III con base en ciclos transaccionales. Tercer Edición Ecoe Ediciones. Rodrigo Estupiñan Gaitán. Pág.48. Control Interno- marco Integrado. Resumen Ejecutivo Coso Pág. 6
	Demuestra compromiso hacia las competencias	¿La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener profesionales competentes en concordancia a los objetivos propuestos?	Control interno y fraudes. Análisis de informe COSO I, II y III con base en ciclos transaccionales. Tercer Edición Ecoe Ediciones. Rodrigo Estupiñan Gaitán. Pág.48 Control Interno- marco Integrado. Resumen Ejecutivo Coso Pág. 6
	Hacer cumplir las responsabilidades	¿La organización evalúa responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos?	Control interno y fraudes. Análisis de informe COSO I, II y III con base en ciclos transaccionales. Tercer Edición Ecoe Ediciones. Rodrigo Estupiñan Gaitán. Pág.48 Control Interno- marco Integrado. Resumen Ejecutivo Coso Pág. 6

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de bibliografía



Tabla 6. Cuestionario Control Interno componente evaluación de riesgos

<i>Modelo Coso 2013</i>			
<i>Componente</i>	<b>Principio</b>	<b>Pregunta cuestionario aplicado</b>	<b>Página referencia documento</b>
<i>Evaluación de Riesgos</i>	Especifica objetivos adecuados	¿Se definen los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados?	Control interno y fraudes. Análisis de informe COSO I, II y III con base en ciclos transaccionales. Tercer Edición Ecoe Ediciones. Rodrigo Estupiñan Gaitán. Pág.48. Control Interno- marco Integrado. Resumen Ejecutivo. Coso Pág. 7
	Identifica y analiza el riesgo	¿Existe identificación de los riesgos para la consecución de los objetivos en todos los niveles de la entidad para determinar cómo deben ser gestionados?	Control interno y fraudes. Análisis de informe COSO I, II y III con base en ciclos transaccionales. Tercer Edición Ecoe Ediciones. Rodrigo Estupiñan Gaitán. Pág.48 Control Interno- marco Integrado. Resumen Ejecutivo. Coso Pág. 7
	Evalúa el riesgo del fraude	¿Se determina la probabilidad de fraude en la evaluación de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos?	Control interno y fraudes. Análisis de informe COSO I, II y III con base en ciclos transaccionales. Tercer Edición Ecoe Ediciones. Rodrigo Estupiñan Gaitán. Pág.48 Control Interno- marco Integrado. Resumen Ejecutivo. Coso Pág. 7
	Identifica y analiza cambios significativos	¿Se identifica y evalúa el impacto de los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno?	Control interno y fraudes. Análisis de informe COSO I, II y III con base en ciclos transaccionales. Tercer Edición Ecoe Ediciones. Rodrigo Estupiñan Gaitán. Pág.48 Control Interno- marco Integrado. Resumen Ejecutivo. Coso Pág. 7

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de bibliografía

Tabla 7. Cuestionario Control Interno componente actividades de control

<i>Modelo Coso 2013</i>			
<i>Componente</i>	<b>Principio</b>	<b>Pregunta cuestionario aplicado</b>	<b>Página referencia documento</b>
<i>Actividades de Control</i>	Selecciona y desarrolla actividades de control	¿Definición y desarrollo de actividades de control que contribuyan a la prevención y mitigación de riesgos para el logro de los objetivos?	Control interno y fraudes. Análisis de informe COSO I, II y III con base en ciclos transaccionales. Tercer Edición Ecoe Ediciones. Rodrigo Estupiñan Gaitán. Pág.49 Control Interno- marco Integrado. Resumen Ejecutivo. Coso Pág. 7
	Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología	¿Se definen políticas de control para tecnología?	Control interno y fraudes. Análisis de informe COSO I, II y III con base en ciclos transaccionales. Tercer Edición Ecoe Ediciones. Rodrigo Estupiñan Gaitán. Pág.49 Control Interno- marco Integrado. Resumen Ejecutivo. Coso Pág. 7
	Se despliega a través de políticas y procedimientos	¿Existe un despliegue de actividades de control a través de políticas y procedimientos?	Control interno y fraudes. Análisis de informe COSO I, II y III con base en ciclos transaccionales. Tercer Edición Ecoe Ediciones. Rodrigo Estupiñan Gaitán. Pág.49 Control Interno- marco Integrado. Resumen Ejecutivo. Coso Pág. 7

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de bibliografía

Tabla 8. Cuestionario Control Interno componente información y comunicación

<i>Modelo Coso 2013</i>			
<b>Componente</b>	<b>Principio</b>	<b>Pregunta cuestionario aplicado</b>	<b>Página referencia documento</b>
<i>Información y Comunicación</i>	Utiliza información relevante	¿La organización genera información oportuna, precisa, relevante, accesible, protegida y verificable para apoyar el funcionamiento del control interno?	Control interno y fraudes. Análisis de informe COSO I, II y III con base en ciclos transaccionales. Tercer Edición Ecoe Ediciones. Rodrigo Estupiñan Gaitán. Pág.49 Control Interno- marco Integrado. Resumen Ejecutivo. Coso Pág. 7
	Se comunica internamente	¿Se comunica internamente los objetivos y responsabilidades necesarios para el funcionamiento del sistema de control interno?	Control interno y fraudes. Análisis de informe COSO I, II y III con base en ciclos transaccionales. Tercer Edición Ecoe Ediciones. Rodrigo Estupiñan Gaitán. Pág.49 Control Interno- marco Integrado. Resumen Ejecutivo. Coso Pág. 7
	Se comunica externamente	¿Es comunicada la información acerca de los aspectos que afectan el funcionamiento del control interno de la organización a los usuarios externos?	Control interno y fraudes. Análisis de informe COSO I, II y III con base en ciclos transaccionales. Tercer Edición Ecoe Ediciones. Rodrigo Estupiñan Gaitán. Pág.49 Control Interno- marco Integrado. Resumen Ejecutivo. Coso Pág. 7

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de bibliografía

Tabla 9. Cuestionario Control Interno componente supervisión y monitoreo

<i>Modelo Coso 2013</i>			
<b>Componente</b>	<b>Principio</b>	<b>Pregunta cuestionario aplicado</b>	<b>Página referencia documento</b>
<i>Supervisión y monitoreo</i>	Conduce evaluaciones continuas y/o individuales	¿La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están funcionando?	Control interno y fraudes. Análisis de informe COSO I, II y III con base en ciclos transaccionales. Tercer Edición Ecoe Ediciones. Rodrigo Estupiñan Gaitán. Pág.49 Control Interno- marco Integrado. Resumen Ejecutivo. Coso Pág. 7
	Evalúa y comunica las deficiencias	¿Se evalúa y comunica las deficiencias del sistema de control interno de forma oportuna a las partes interesadas de aplicar los controles correctivos incluyendo a la alta dirección y la junta directiva, según sea el caso?	Control interno y fraudes. Análisis de informe COSO I, II y III con base en ciclos transaccionales. Tercer Edición Ecoe Ediciones. Rodrigo Estupiñan Gaitán. Pág.49 Control Interno- marco Integrado. Resumen Ejecutivo. Coso Pág. 7

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de bibliografía

### Aplicación de herramienta de diagnóstico Modelo RIM (2015)

La herramienta que se utilizara para el diagnóstico de nivel de adhesión fue diseñada por el Risk Management initiative in Microfinance (2015), iniciativa que nació en Luxemburgo desde el año 2008, actualmente es aplicado en mas de 15 países en instituciones microfinancieras de todo el mundo. Este instrumento dará a conocer el grado de adhesión al modelo, mediante un puntaje asignado en una escala de Likert Adhiere-1,0; Adhiere parcialmente-0,5; No adhiere-0,0; No corresponde- N/A., sus criterios son los siguientes:

Tabla 10. Identificación de nivel y fundamento organizativo

<i>Casa de gestión de riesgos</i>	<i>Categoría</i>	<i>Nivel de adhesión</i>
Identificación de nivel	Sostenibilidad	Rentabilidad sobre activos (ROA) positiva
		ROA <-5%
		Tendencia de ROA
	Tamaño	Tamaño en activos
	Transparencia	Regulación
		Calificaciones
		Estados financieros auditados
Otra	Estructura de pasivos	
Fundamento Organizativo	Gobernanza y estrategia	Estatutos Institucionales
		Misión
		Separación de funciones
		Metas y objetivos
	Cultura de Riesgo	Transparencia interna
		Transparencia externa
	Control interno y MIS	Formalización y difusión de políticas
		Controles posteriores
		Sistema de gestión de información

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de bibliografía de RIM (2015)

Tabla 11. Categorías gestión de riesgos RIM

<b>Categoría</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Nivel de adhesión</b>
<i>Piso: Riesgo estratégico</i>	Riesgo de gobernanza	Compromiso de gestionar el riesgo de gobernanza
		Equilibrio entre las estrategias financieras y sociales suministradas por la junta directiva
		Estados financieros cerrados en un plazo de tres meses a partir de la fecha de corte del mes
		Auditoría externa anual
		Calificación de riesgo de acuerdo con las regulaciones
		Límites sobre la composición de la junta directiva
		Reuniones de la junta directiva como mínimo trimestrales
		Mapeo de riesgos de gobernanza como mínimo cada dos años
		Expectativas de desempeño y líneas de rendición de cuentas para el director general claramente comunicadas
		Flujo de información a la junta directiva
	Riesgo Estratégico	Compromiso de gestionar el riesgo estratégico
		Mapeo de riesgos estratégicos como mínimo cada dos años
		Plan de negocios
		Plan operativo
		Misión
		Metas y objetivos individuales para el personal de campo
		Monitoreo sistemático del cumplimiento de metas y objetivos, tanto a nivel institucional como individual
		Monitoreo sistemático del ámbito empresarial externo
<i>Pilar 1: Riesgo de crédito</i>	Riesgo de transacción de crédito	Conjunto formal de políticas y procedimientos de crédito para gestionar el riesgo de crédito
		Calidad de cartera
		Estipulaciones
		Aplicación estandarizada de políticas y procedimientos de crédito
		Conocimiento bueno y actualizado de los sectores principales del cliente
		Consulta sistemática del buró de crédito principal
		Herramienta para el cálculo de la capacidad de reembolso por producto
		Visita sistemática al hogar y a la empresa del cliente
		Comité de crédito central profesional y eficiente
		Herramienta para la provisión mensual de préstamos
		Mapeo de riesgos de transacción de crédito como mínimo cada dos años
		Informes de deuda semanales para el personal de campo
		Informe mensual con los principales indicadores de riesgo de crédito
		Monitoreo mensual de estipulaciones, entre ellas
	Informe trimestral de préstamos entre partes vinculadas	
	Riesgo de cartera	Monto de préstamo máximo para cada producto de crédito
		Límites de concentración de cartera
		Límites cartera en riesgo
		Mapeo de riesgos de cartera
		Informes de concentración de cartera semanales
		Informes cartera en riesgo semanales
	<i>Pilar 2: Riesgo financiero</i>	Riesgo de liquidez
Límites de concentración con respecto a prestamistas		
Límites de liquidez		
Estrategias de producto y financiación coherentes para evitar		

		discrepancias entre vencimientos
		Plan de financiación
		Cuentas de inversión líquidas
		Líneas de crédito pre aprobadas
		Mapeo de riesgos de liquidez como mínimo cada dos años
		Monitoreo diario de niveles de liquidez
		Informe mensual de flujo de fondos proyectado
		Informe mensual de los principales indicadores de liquidez
		Riesgo de tasa de interés
	Límites de margen de tasa de interés	
	Estrategias de producto y financiación coherentes para evitar discrepancias de revisión de precios por intereses	
	Mapeo de riesgos de tasa de interés como mínimo cada dos años	
	Análisis trimestral de margen de tasa de interés	
	Riesgo cambiario	Compromiso de gestionar el riesgo cambiario
		La IMF no transfiere el riesgo cambiario al cliente
		Estrategias de producto y financiación coherentes para evitar discrepancias de moneda
		Instrumentos no derivados para gestionar el riesgo cambiario
		Mapeo de riesgos cambiarios como mínimo cada dos años
	Riesgo de cartera de inversión	Compromiso de gestionar el riesgo de cartera de inversión
		Persona o comité específico para determinar las instituciones financieras, los instrumentos y las concentraciones permitidos
Mapeo de riesgos de cartera de inversión como mínimo cada dos años		
Informe mensual de cartera de inversión, que incluye las características principales de las inversiones		
Riesgo de solvencia de capital	Políticas formales sobre distribución de dividendos	
	Porcentaje mínimo de beneficios anuales que se capitalizarán	
	Límite para ratio deuda capital o capital ajustado sobre activos ponderados en función del riesgo	
	Monitoreo mensual de niveles y tendencias de solvencia de capital	
<i>Pilar 3: Riesgo Operativo</i>	Riesgo de personas	Conjunto formal de políticas y procedimientos para gestionar los riesgos de personas
		Mapeo de riesgos de personas
		Controles dobles de procesos relevantes documentados
		Descripciones de puesto para todo el personal
		Capacitación periódica del personal sobre políticas y procedimientos relevantes
		Capacitación de concienciación sobre riesgos para todo el personal nuevo
		Líneas de comunicación estructuradas
		Análisis trimestral de variaciones de gastos operativos
	Riesgo de procesos	Conjunto formal de políticas y procedimientos para gestionar los riesgos de procesos
		Mapeo de riesgos de procesos
		Conciliación de transacciones y cuentas
		Plan de continuidad empresarial
		Seguro para activos clave
Seguridad		
Monitoreo de cuentas inactivas		
Monitoreo de cuentas de orden		
Seguimiento de riesgos para todos los informes internos y externos		
Verificación de cumplimiento con controles de gestión		
Riesgo de sistemas	Compromiso de gestionar los riesgos de sistemas	
	Sistemas de información integrada (módulos de préstamos/ahorros y	

		contabilidad)
		Mapeo de riesgos de sistemas como mínimo cada dos años
		Verificación trimestral de matrices de autorización
		Respaldos/procesos de espejo diarios
		Sistema de alimentación ininterrumpida (UPS)
		Generador
		Acceso de usuario dispuesto por persona
		Control de virus
		Riesgo de eventos externos
		Límites sobre montos máximos de efectivo en las sucursales
		Mapeo de riesgos de eventos externos (como mínimo cada dos años)
		Medidas de seguridad en cada sucursal
		Pruebas de respaldo
		Simulacros de evacuación de edificio
		Pruebas de UPS/generador
	Riesgo legal y de cumplimiento	Compromiso de gestionar el riesgo legal y de cumplimiento
		Estatutos
		Código de comportamiento ético
		Mapeo de riesgos legales y de cumplimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de bibliografía de RIM (2015)

Tabla 12. Objetivos de la organización

<i>Categoría</i>	<i>Riesgo</i>	<i>Nivel de adhesión</i>
<i>Techo: Objetivos financieros y sociales</i>	Resultados sociales	Definición clara de objetivos sociales identificados en la misión
		Calidad
		Educación financiera
		Límites para los objetivos sociales identificados en la misión
		Clientes que reciben educación financiera
		Monitoreo anual de los objetivos sociales identificados en la misión
	Rentabilidad	Límite para rentabilidad del patrimonio (ROE)
		Límite para rentabilidad sobre activos (ROA)
		Monitoreo mensual de indicadores de rentabilidad
	Eficiencia y productividad	Límite para indicadores de eficiencia y productividad
		Monitoreo mensual de indicadores de eficiencia y productividad

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de bibliografía de RIM (2015)

## Capítulo IV. Resultados

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos acerca de la revisión de la bibliografía de los diferentes modelos existentes, así como el diagnóstico mediante la aplicación de herramientas a Fundesan. Finalmente, identificados los riesgos críticos se prosiguió con la elaboración de la matriz de riesgos de crédito conformado por el riesgo de transacción de crédito y el riesgo de cartera.

### **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.



Figura 10. Evolución COSO

Fuente: Comité interinstitucional de control interno Bogotá (2017)

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 estructurada 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

A continuación, se presenta en la Tabla 13, un comparativo que resume los enfoques, procesos, ventajas y desventajas de algunos de los modelos más importantes, asociados al control interno y la gestión de riesgos, lo que permitió elegir la mejor metodología a ser aplicar en el sistema de gestión de riesgos de Fundesan:

Tabla 13. Tabla comparativa modelos gestión de riesgos

<b>Modelo</b>	<b>Entidad que lo emite</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Proceso</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Fuente</b>
<i>COSO 1992 Marco integrado de control interno (1992)</i>	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (Estados Unidos)	Busca efectividad y eficiencia en las operaciones con mayor confiabilidad en la información y cumplimiento de leyes y normas	Compuesto por cinco componentes: Ambiente de control Evaluación de riesgos Actividades de control Información y comunicación y monitoreo	Alineación de los objetivos del grupo con los objetivos de las unidades de negocio. Fomenta cultura de riesgos	Requiere personal capacitado en la metodología Su aplicación puede requerir mayores costos, existiendo un desequilibrio costo-beneficio	Mantilla, S. (2013) Estupiñán, G. R. (2015) (COSO,1992)
<i>COSO II- COSO ERM 2004 Marco integrado de administración empresarial (2004)</i>	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (Estados Unidos)	Se enfoca a identificar, comunicar y monitorear los riesgos por medio de esfuerzos que reduzcan las amenazas e incertidumbres aprovechando las oportunidades del entorno	Consecución de objetivos clasificado en cuatro categorías: Estrategia, operaciones, información y cumplimiento e integrando ocho componentes de gestión de riesgos: Ambiente interno, establecimiento de objetivos, evaluación del riesgo, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo	Propende medidas antifraude, mejorando la actuación del gobierno y permitiendo tener a la dirección una visión global de riesgo, adaptando los controles a las necesidades del negocio. Alinea objetivos organizacionales con los de las unidades de negocio	Controles eludidos por parte de los empleados Si no existe una alineación entre estrategia y objetivos se puede presentar un desequilibrio	Estupiñán, G. R. (2006) (COSO,2004)
<i>COSO 2013 Marco integrado de control interno (2013)</i>	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (Estados Unidos)	Muestra el rol de controles y su efecto en los principios. Establece requerimientos de un sistema de control interno efectivo	Su estructura está conformada por cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información & comunicación y actividades de supervisión; complementado con 17 principios que establecen el nuevo marco estructurado	Mejora el gobierno corporativo, fortalece los esfuerzos antifraude, controles adaptables a necesidades cambiantes de la organización, mejora la calidad de la evaluación de riesgos	En el principio 3 señala que los auditores externos y reguladores no hacen parte del sistema de control interno Falta complementar aspectos del Modelo ERM para que fuera más integral	Estupiñán, G. R. (2015). (COSO,2013) Estupiñán, G. R. (2015)

<p><i>COSO ERM 2017</i> <i>Marco integrado para la administración de riesgos empresariales (2017)</i></p>	<p>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (Estados Unidos)</p>	<p>Considera al riesgo tanto en el proceso de establecer estrategias como el desempeño que realiza la administración. Su enfoque está diseñado para tener un panorama desde estrategia hasta su ejecución y para una mayor transparencia con los stakeholders, reconociendo la globalización de los mercados</p>	<p>Conformado por 5 componentes interrelacionados: gobierno &amp; cultura, estrategia &amp; establecimiento de objetivos, desempeño, revisión &amp; evaluación e información, comunicación &amp; reporte, además está dividido en 20 principios complementado con puntos de enfoque</p>	<p>Mayor comprensión del valor de la gestión de riesgos cuando las organizaciones establecen y ejecutan las estrategias Alineación entre desempeño y gestión de riesgos para la consecución de las metas Busca administración de riesgos en búsqueda de valor agregado</p>	<p>Se requiere de tecnología adecuada para cumplir con el modelo Se requiere determinar el origen de los riesgos antes de que se materialicen Se debe hacer un integración con COSO 2013 ya que este va dirigido a control interno y por el contrario el COSO ERM 2017 se enfoca en estrategia y desempeño</p>	<p>COSO ERM (2017)</p>
<p><i>Cadbury (1991)</i></p>	<p>UK Cadbury Committe (Reino Unido)</p>	<p>Se enfoca en las políticas de gobierno analizando el código de ética ofreciendo la visión acerca de las medidas q hay que tomar en ámbitos financieros</p>	<p>Informe que implementa un código de buenas prácticas que considera criterios como: Junta de directores deben reunirse regularmente y mantener un control efectivo, división de responsabilidades para asegurar balance de poder, pagos a directivos regulados y creación de comités de auditoria</p>	<p>Resalta importancia de planificación y supervisión Se estructura en pirámide con componentes de control Ayuda a comprender a los accionistas la importancia de la gestión de riesgos y el sistema de control interno</p>	<p>Soportado en el sistema Coso Enfocado para empresas de Reino Unido Limitación en responsabilidad de los reportes de control</p>	<p>Luna, O. F. (2013).</p>
<p><i>COCO Criteria of Control Board (1995)</i></p>	<p>Instituto Canadiense de Contadores Certificados CICA (Canadá)</p>	<p>Se encarga de buscar un entendimiento del control y buscar respuesta a tendencias de tecnología, estructuras organizacionales desarrollando orientaciones y guías para diseño y evaluación de reportes sobre estructuras de control</p>	<p>Ciclo entendimiento básico del control compuesto por 20 criterios generales agrupados en objetivos, compromiso, actitud, evaluación y aprendizaje Puede ser adecuado a las necesidades de cualquier organización</p>	<p>Modelo conciso, dinámico que conduce a mejorar el control Simplifica los conceptos y lenguaje del Modelo COSO</p>	<p>Requiere de gran entendimiento y detalle de las diversas operaciones que permitan tener un conocimiento claro</p>	<p>Estupiñán, G. R. (2015)</p>

<p><i>MICIL</i> <i>Marco integrado de control interno Latinoamericano (2003)</i></p>	<p>Federación Latinoamericana de Auditoría Interna (FLAI) (Bolivia)</p>	<p>Su enfoque es determinar el grado de confiabilidad de las operaciones realizadas a partir de su evaluación y surge como necesidad de establecer un documento de referencia técnico para diseño, aplicación y operación de control interno aplicable en Latinoamérica en empresas públicas y privadas</p>	<p>Incluye cinco componentes que integra: Ambiente de control y trabajo institucional, evaluación de los riesgos para obtener objetivos, actividades de control para minimizar los riesgos, información y comunicación para fomentar la transparencia y supervisión periódica</p>	<p>Modelo aplicable a medianas y pequeñas organizaciones por comprender un marco general y sencillo Se puede adecuar fácilmente a las necesidades de las organizaciones</p>	<p>Falta de supervisión, El modelo no incluye los controles realizados por la dirección Se pueda dar colusión de personal Puede materializarse los errores humanos por debilidades en la estructura del modelo</p>	<p>Márquez, G. R. (2011) Mantilla (2005)</p>
<p><i>ISO 31000 Risk Management-principles and guidelines</i></p>	<p>Organización Internacional de Normalización (Suiza)</p>	<p>Es la norma internacional de gestión de riesgos que proporciona principios integrales, su enfoque va dirigido a calidad y es basado en riesgos y en seguridad Estructurada en principios de gestión, marco de trabajo y proceso de gestión de riesgos</p>	<p>Compuesta por 8 principios: integrado, estructurado &amp; complejo, personalizado, inclusivo, dinámico, mejor información disponible, factores humanos &amp; culturales y mejora continua</p>	<p>Mejora la eficiencia y gobernanza Aplicable a cualquier tipo de riesgo Cumplimiento de exigencias legales y reglamentarias de acuerdo a normatividad internacional</p>	<p>Modelo complejo que requiere de coordinación y seguimiento permanente Enfoque orientado en calidad y no en control interno</p>	<p>ISO (2018)</p>
<p><i>Basilea (2010)</i></p>	<p>Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS) (Suiza)</p>	<p>Aborda debilidades del sistema bancario internacional después de la crisis financiera 2007-2009. Su enfoque se centra en la mejora de requerimientos de capital en función de los riesgos. Estos acuerdos han ido evolucionado, Basilea I (1988) homogeniza, Basilea II (2004) sensibiliza y Basilea III corrige (2010)</p>	<p>6 elementos: Evaluación, aceptación de clientes, identificación de clientes, seguimiento, gestión de datos, reporte y bloqueo</p>	<p>Aumentar la eficacia de los requerimientos de capital Garantiza seguridad, solvencia y liquidez en las entidades financieras Promueve cultura de prevención y gestión de riesgos</p>	<p>Se debe interactuar más con el cliente para conocer las necesidades Costo que se requiere para incrementar nivel de capital para cumplir con la regulación Incremento de actividades financieras en entidades no reguladas</p>	<p>Fender, I., &amp; Lewrick, U. (2017)</p>

<p><i>Tres Líneas de defensa</i> <i>Marco de expectativas superiores</i> <i>(2013)</i></p>	<p>ECIIA European Confederation of Institutes of Internal Auditing (Estados Unidos)</p>	<p>Proporciona una manera simple para mejorar las comunicaciones de la gestión de riesgos mediante enfoque sistémico, aclarando los roles y responsabilidades específicas dentro de la organización</p>	<p>Distingue tres grupos: funciones que son propietarias de los riesgos y los gestionan, funciones que los supervisan y funciones que proporcionan aseguramiento independiente</p>	<p>Es sólido, robusto Operaciones más eficientes Información se integra Apropiado en cualquier organización independiente de tamaño y complejidad Mitiga en forma integral los riesgos Estructura un sistema de control efectivo</p>	<p>Debe existir personal idóneo que requiere constante capacitación y motivación Pueden existir intereses diferentes entre gerencia y auditoría Requiere de una delimitación de funciones y comunicación entre áreas Existencia de un comité que debe monitorear constantemente</p>	<p>The Institute of Internal Auditors (2019) Wright (2016)</p>
<p><i>RIM</i> <i>Gestión de riesgos en Microfinanzas</i> <i>(2015)</i></p>	<p>Risk Management initiative in Microfinance (Luxemburgo)</p>	<p>Marco de mejores prácticas enfocado a la gestión de riesgos en el sector de microfinanzas adaptables al tamaño, complejidad, estructura, relevancia económica, y perfil de riesgo de la IMF</p>	<p>Los componentes básicos son la definición del riesgo en microfinanzas, camino gradual del RMGM y la casa de gestión de riesgos conformado por: Fundamento organizativo, piso &amp; pilares de gestión y techo</p>	<p>Identifica mejores prácticas en el sector de microfinanzas Ofrece una visión a largo plazo a la IMF de cómo gestionar los riesgos Modelo aceptado a nivel global para mejores prácticas en instituciones financieras</p>	<p>La sola existencia de manuales y políticas garantiza una gestión de riesgo efectiva, se requiere, una evaluación de cada área de riesgo Es de poco conocimiento en el mundo ya que se encuentra en proyectos pilotos</p>	<p>RIM (2015)</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de bibliografía



## **Metodología a ser aplicada en Fundesan**

Para dar respuesta al objetivo No. 1, después de revisada y analizada la literatura, se decidió utilizar dos importantes modelos:

En primer lugar, el modelo de Control interno COSO (2013) es el modelo más completo y adecuado para la estructuración de un sistema de control interno, en la actualidad es la metodología de mayor aceptación en el mundo, en contraste COSO (2017) es la versión actualizada del modelo COSO ERM (2004), sus enfoques están basados en la estrategia, y su aplicación es adecuada para compañías que ya cuenta con un sistema de control interno estructurado. En este caso, se inició de una valoración previa acerca del control interno en Fundesan, ya que en la actualidad no lo están implementando.

El otro modelo que decidió adoptarse es el aplicable a la gestión de riesgos del sector de microfinanzas propuesto por RIM (2015), ya que proporciona una ruta gradual a encaminar a las instituciones microfinancieras a mejores prácticas.

Estas dos metodologías son necesarias para el diseño del sistema de gestión de riesgos de Fundesan, ya que durante las diferentes fases del sistema se estarán utilizando los lineamientos que los integran.

## 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 Figura 11 se presenta el sistema propuesto:

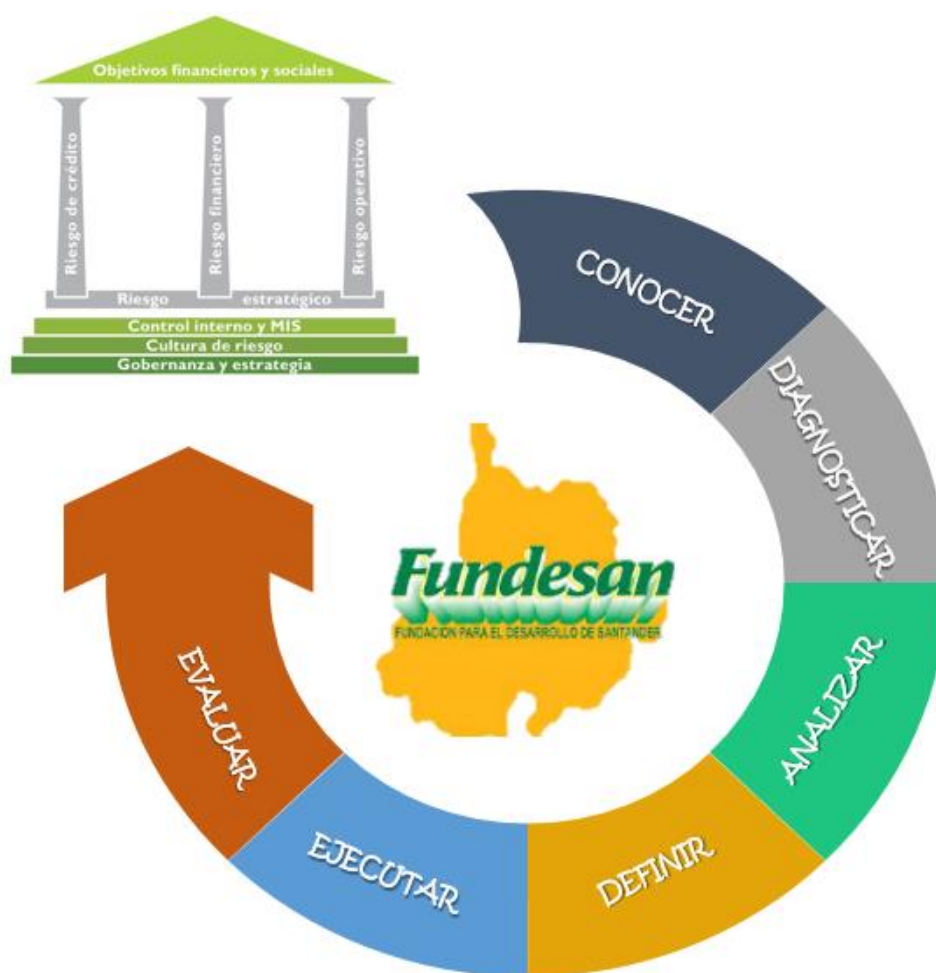


Figura 11. Sistema de gestión de riesgos de Fundesan

Fuente: Elaboración propia

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

1. Conocer: Establecer 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 que ofrece la entidad, normatividad aplicable a su funcionamiento y demás lineamientos que pueden afectar su funcionamiento.
2. Diagnosticar: Fundesan requiere hacer una evaluación integral de su sistema de control interno actual y los riesgos a los cuales está expuesta, su objetivo es conocer la situación actual y su grado de cumplimiento a las directrices de acuerdo a las metodologías utilizadas.
3. Analizar: Conociendo los niveles de menor adhesión se procede 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 procede a realizar una matriz de riesgos semaforizada por procesos de cada uno de los riesgos considerados como críticos, que permitirá priorizar en cuanto al nivel de probabilidad e impacto en las operaciones de la institución financiera.
4. Definir: Después de priorizados los riesgos, este paso plantea 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.

5. Ejecutar: Durante esta fase Fundesan realiza las acciones pertinentes por parte de cada uno del responsable del control, garantizando el cumplimiento del plan de mejoramiento.
6. Evaluar: Finalmente se realizan programas de auditoria enfocados 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.

### **Diagnóstico en Fundesan a través de herramientas que permitan un conocimiento del nivel de adhesión y su exposición al riesgo**

Para dar respuesta al objetivo dos, se procedió a diseñar una herramienta dinámica en Microsoft Excel, a continuación se presentan cada una de las fases diseñadas en el sistema de gestión de riesgos:

#### **1. Conocer**

En este primer paso, se da clic en el vínculo Conocer, tal y como observa en la Figura 11, al instante este remitirá a la Figura 12 :



Figura 12. Modelo gestión de riesgos Fundesan- Paso 1. Conocer

Fuente: Elaboración propia

Al interactuar con cada uno de ellos se podrá observar:

- **Quienes somos**



Figura 13. Quienes somos

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de balance social de Fundesan

### **Objeto social**

Es una entidad privada sin ánimo de Lucro, Fundada el 10 de junio de 1974 con personería jurídica expedida por la Gobernación de Santander, actualmente vinculada a la acreditación y rendición pública de cuentas liderada por la Confederación Colombiana de ONG

## **Misión**

Contribuir al desarrollo socio- económico de los Santandereanos, a través de servicios microfinancieros, programas de capacitación y apoyo social, generando oportunidades de trabajo y mayores ingresos que promuevan el mejoramiento de su calidad de vida. En línea con nuestras actividades estamos comprometidos con los procesos de reconciliación y reintegración comunitaria y en mantener una relación responsable y sostenible con nuestro entorno social y ambiental

## **Visión**

Ser reconocidos en el 2022 como una organización sostenible, líder en servicios microfinancieros, programas de capacitación y apoyo en el Desarrollo Socio-Económico del Departamento de Santander

## **Servicios**

Líneas de crédito:

- Fortalecimiento Pymes
- Agropecuario
- Emprendimiento
- Línea comercial

## Sedes

Su sede principal está localizada en Bucaramanga y sus sucursales en los municipios:

Piedecuesta, Girón y San Gil

## Colocación de créditos y cartera

- Cumplimiento de presupuesto en 96,63%
- Incremento del 13,26% en el 2018 en colocación de créditos respecto al año 2017
- El 42% de los desembolsos fue entregado a hombres y el 58% a mujeres
- En 2018 se desembolsaron 2.863 créditos
- La Cartera en mora total en el 2018 es de 4,95%
- Se presentó Reestructuración en el 2018 de 0,56%

### Colocación por línea

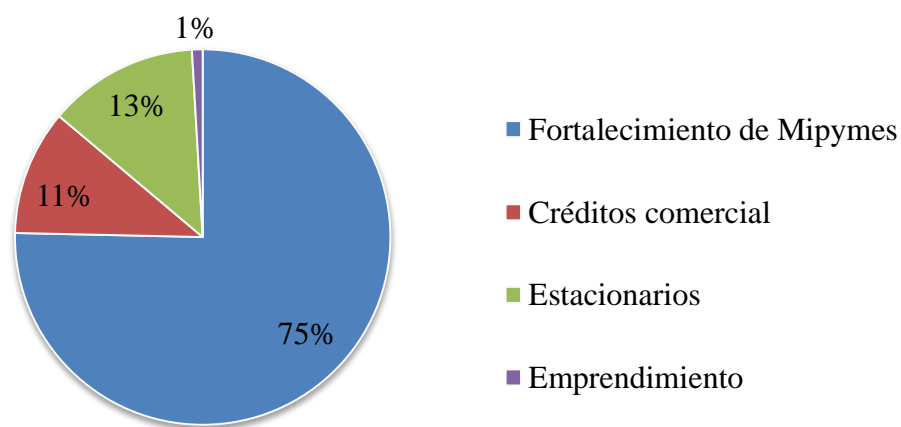


Figura 14. Colocación por línea Fundesan

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de balance social de Fundesan



- **Objetivos sociales**

Fundesan se encuentra vinculada a la acreditación y rendición pública de cuentas liderada por la Confederación Colombiana de ONG, planteados por United Nations Development Programme (2015). La entidad aplica 6 de los 17 objetivos desarrollo sostenible (ODS) tal y como se puede observar en la Figura 15:



Figura 15. ODS aplicados en Fundesan

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de Fundesan

- **Código de ética**

Este documento establece las actitudes, normas, comportamientos que los directivos y empleados deberán adoptar y cumplir para contribuir al fortalecimiento y crecimiento de la institución financiera con los diferentes stakeholders. Además señala los valores éticos adoptados, en este caso son los establecidos en el Código de Estambul que se estipulan en la Figura 17. Fundesan (2018).

- **Estructura Organizacional**

La estructura organizacional de Fundesan se encuentra conformada de la siguiente manera:

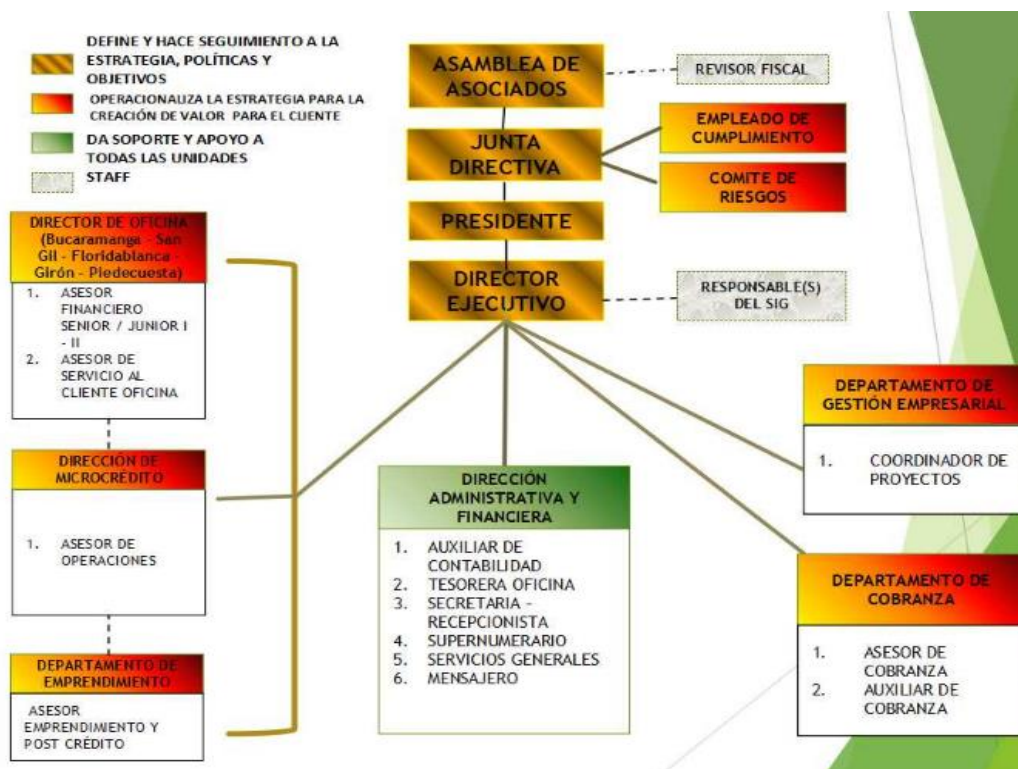


Figura 16. Estructura Organizacional Fundesan

Fuente: Fundesan

- **Principios de Estambul**

Fundesan adopta los principios de Estambul como Organización de la Sociedad Civil (OSC) (Bermann Harms & Lester Murad, 2012) a nivel mundial con el objetivo de ser más eficaces, promover el desarrollo sostenible y un entorno más favorable, en la Figura 17 se describen en mayor detalle:



Figura 17. Principios de Estambul

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de Fundesan

- **Principios protección al cliente**

Estos principios constituyen una protección para el consumidor que accede a los servicios microfinancieros ante prácticas desleales y poco éticas, promoviendo la transparencia, a continuación se mencionan:



Figura 1. Principios protección al cliente

Fuente: Fundesan

## 2. Diagnosticar

Al dar clic en el centro de la Figura 12 se regresa al sistema de gestión de riesgos diseñado para Fundesan, al ingresar a la segunda fase de Diagnosticar de la Figura 11, se podrá examinar en detalle los cuestionarios aplicados de acuerdo a los dos modelos de gestión de riesgos seleccionados en la siguiente Figura 18:

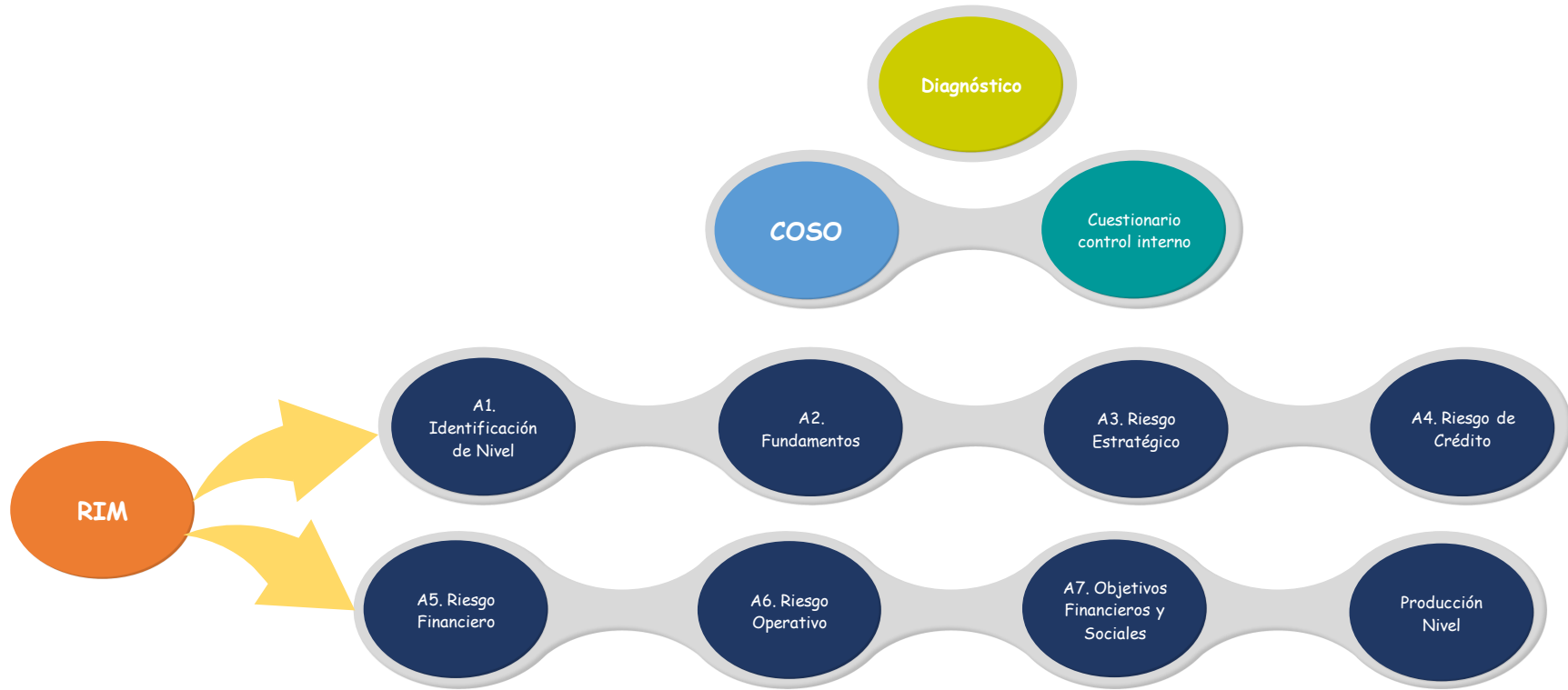


Figura 18. Modelo gestión de riesgos Fundesan- Paso 2. Diagnosticar

Fuente: Elaboración propia

Esta herramienta interactiva fue aplicada a la muestra seleccionada tal y como se describió anteriormente, a continuación se dará una explicación detallada de los resultados evidenciados:

## Cuestionario control interno

Se selecciona este 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.

El cuestionario se aplicó a dos miembros de la alta dirección, quienes de acuerdo a su experticia y manejo de las operaciones respondieron a cada una de las preguntas.

Como resultado, en la Figura 19 se encontró que Fundesan tiene una valoración de control interno efectiva obteniendo una puntuación de 4,53:

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>

Figura 19. Ponderación cuestionario control interno

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

Se puede concluir que los componentes que tienen mayor calificación son los referentes a la evaluación de riesgos y las actividades de control con puntuación 5,0 respectivamente, comentan que pese a no tener matrices de riesgos por procesos, enfocan sus esfuerzos al cumplimiento del

plan estratégico mediante el cumplimiento del manual de procedimientos. El segundo rango de calificación de 4,6 corresponde a entorno de control, justificado en que el principio 5 que habla de cómo la organización evalúa las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos, es decir que no se está realizando una valoración en todas las áreas de la organización, en el momento solo es realizado después de que se ha materializado un riesgo, y no se ha detectado previamente.

El componente de supervisión y monitoreo obtuvo un puntaje de 4,0 ya que Fundesan está fundamentado en la figura de revisoría fiscal, persona que sustenta su trabajo con el desarrollo de evaluaciones continuas, sin embargo, en el momento de la aplicación del cuestionario no se contaba con una persona designada a labores de control interno, lo informado por la alta dirección es que se encontraban en el proceso de estructuración de dicho cargo para fortalecer el sistema.

Por último, el componente de menor valor es el de información y comunicación con calificación de 3,67 sustentado en que la organización no comunica a los usuarios externos los aspectos que afectan el funcionamiento del control interno por política de privacidad de información, únicamente se comunican internamente.

En la siguiente Figura 20, están graficadas dos variables, la primera es la calificación obtenida por cada uno de los componentes y la segunda variable indica el total de las respuestas obtenidas por Fundesan que indica que fue del 100%.

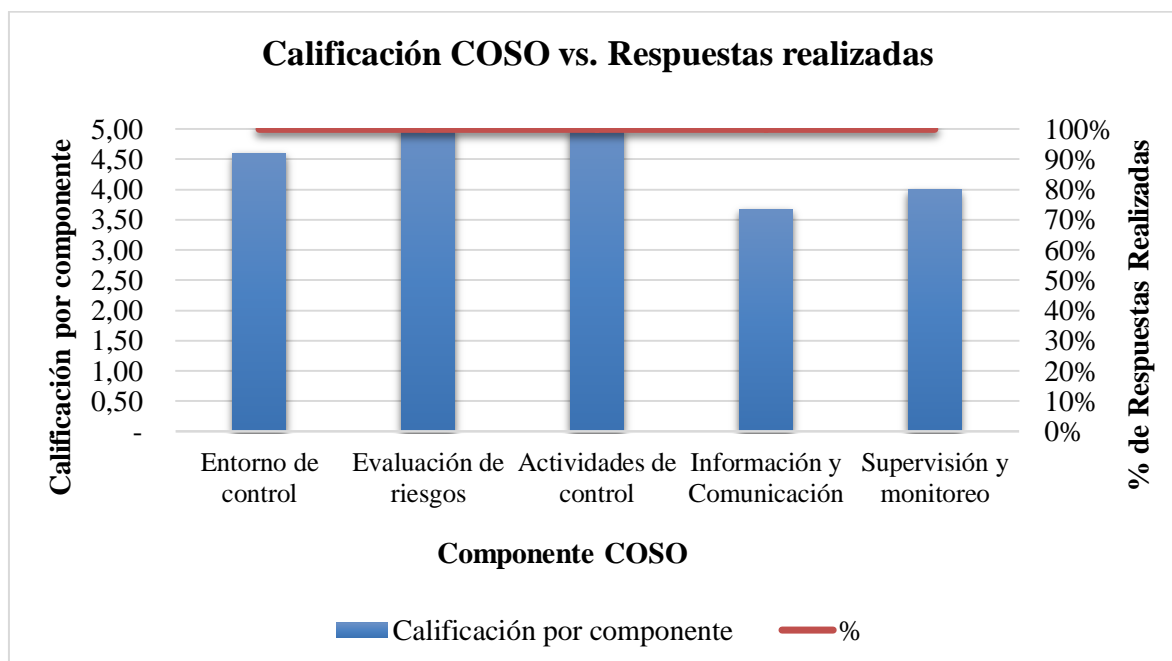


Figura 20. Calificación COSO vs Respuestas de Fundesan

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

A continuación, se muestra el cuestionario aplicado a la directora ejecutiva y la directora administrativa, responsables de la supervisión al diseño del sistema de gestión de riesgos para Fundesan:




 <b>CUESTIONARIO CONTROL INTERNO</b>		
<b>Proceso/Área evaluada: Alta Dirección</b> <b>Fecha : Julio 10/2019</b> <b>Responsables: Luz Marina Directora Ejecutiva</b> <b>Laura Santamaria- Directora</b> <b>Financiera</b>		
<b>Objetivo:</b> Esta herramienta está diseñada para realizar una autoevaluación periódica al Sistema de Control Interno de un proceso por parte de su dueño o responsable, la misma le permitirá igualmente definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas para lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel de efectivo.		
A continuación usted encontrará una serie de preguntas como guía para la autoevaluación del sistema de control interno de la entidad financiera Fundesan. En cada numeral usted debe calificar si el control se aplica con base en los siguientes criterios: 5: Siempre 4: Casi siempre 3: Algunas veces 2: Casi nunca 1. Nunca 0. No existe el control N/A: No aplica este control		
PREGUNTA EVALUACIÓN CONTROL INTERNO	Respuesta	Comentarios
<b>Entorno de Control</b>		
¿La Organización esta comprometida con la integridad y los valores éticos y los refuerzan en sus actuaciones?	5	Certificación de transparencia expedida con la confederación Colombiana de ONG
¿La junta directiva identifica y ejerce su responsabilidad de supervisión del sistema de control interno?	5	Revisoría fiscal asiste a reuniones de junta y rendición de cuentas
¿La dirección establece con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos?	5	Organigrama estructurado, código de ética
¿La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener profesionales competentes en concordancia a los objetivos propuestos?	5	Procesos de selección de personal, políticas de buen empleador. Funcionamiento de comité de convivencia laboral
¿La organización evalúa las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos?	3	Dirección apoya a revisoría fiscal en estas labores, se reestructuro cargo creando un puesto denominado Auxiliar de control interno
<b>Evaluación de Riesgos</b>		
¿Se definen los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados?	5	soportado en plan estratégico
¿Existe identificación de los riesgos para la consecución de los objetivos en todos los niveles de la entidad para determinar como deben ser gestionados?	5	Matriz de riesgos por procesos misionales de apoyo y estratégicos. Se cuenta con comité de riesgos. Posible compra de software de gestión de riesgos
¿Se determina la probabilidad de fraude en la evaluación de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos?	5	Semaforización de probabilidad de ocurrencia
¿Se identifica y evalúa el impacto de los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno?	5	Matriz de riesgos, como convertirlo en oportunidades

Figura 21. Cuestionario evaluación sistema de control interno principios entorno de control y evaluación de riesgos

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

<b>Actividades de Control</b>		
¿Definición y desarrollo de actividades de control que contribuyan a la prevención y mitigación de riesgos para el logro de los objetivos?	5	Controles diseñados en controles de riesgos, se esta trabajando por cronograma de metas
Se definen politicas de control para tecnología?	5	Politica de seguridad de información
¿Existe un despliegue de actividades de control a través de políticas y procedimientos ?	5	Manual de políticas y procedimientos por procesos
<b>Información y Comunicación</b>		
¿La organización genera información oportuna, precisa, relevante, accesible, protegida y verificable para apoyar el funcionamiento del control interno?	5	Apoyo de sistema LINUX información oportuna, accesible de acuerdo a perfil de usuario
¿Se comunica internamente los objetivos y responsabilidades necesarios para el funcionamiento del sistema de control interno?	5	Reunion mensual con los empleados
¿Es comunicada la información acerca de los aspectos que afectan el funcionamiento del control interno de la organización a los usuarios externos?	1	Información confidencial interna
<b>Supervisión y monitoreo</b>		
¿La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno estan funcionando?	3	Apoyo de revisoria fiscal en areas criticas
¿Se evalúa y comunica las deficiencias del sistema de control interno de forma oportuna a las partes interesadas de aplicar los controles correctivos incluyendo a la alta dirección y la junta directiva, según sea el caso?	5	Revisoría fiscal y dirección reportan a la junta directiva cuando existen deficiencias
Suma	77	
Puntos	17	
<b>Valoración del Control Interno</b>	<b>4,5</b>	
<b>Criterios de Calificación del SCI:</b>		
	<b>Rango de Evaluación</b>	
Efectivo	4,1	5,0
Cumplimiento Básico - Táctico	3,1	4,0
En Proceso	2,1	3,0
Crítico y Reactivo	1,0	2,0

Figura 22. Cuestionario evaluación sistema de control interno principios actividades de control, información-comunicación y supervisión y monitoreo

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

En el desarrollo de la herramienta de la evaluación de control interno se propuso un diagnóstico en base al resultado obtenido, a continuación, en la Figura 23 se exponen los diferentes criterios:

Descripción de los Criterios	
<b>Efectivo:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es posible supervisar y medir el cumplimiento de los lineamientos y tomar medidas cuando los procedimientos de control no parezcan estar trabajando apropiadamente</li> <li>2. Se toman acciones sobre las debilidades detectadas</li> <li>3. Los procesos se encuentran bajo un mejoramiento constante y sirven como fuente de mejores prácticas</li> <li>4. Formalización de las relaciones de convivencia con los Stakeholders (Distribuidores, Proveedores y Empleados)</li> <li>5. Se hace un seguimiento a las debilidades de control identificadas por los Auditores</li> <li>6. La tecnología de información es utilizada de manera integrada para automatizar el flujo de trabajo, proporcionando herramientas para mejorar la calidad y la efectividad de las operaciones y del control.</li> </ol>
<b>Cumplimiento Básico - Táctico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los procedimientos de control no están documentados pero se ejecutan en la operación diaria</li> <li>2. El seguimiento de los procedimientos depende de la iniciativa de cada individuo y es poco probable que las posibles desviaciones sean detectadas</li> <li>3. No hay un seguimiento permanente por los dueños de los procesos al cumplimiento de los controles</li> <li>4. Inadecuado funcionamiento de un control de proceso</li> <li>5. Se usa la automatización y herramienta de una manera limitada o fragmentada.</li> </ol>
<b>En Proceso</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los procedimientos de control se han desarrollado a un nivel que permite que procedimientos similares sean seguidos por personas diferentes que desarrollan una misma actividad</li> <li>2. No existe entrenamiento formal en conceptos básicos de control</li> <li>3. No existe comunicación sobre los procedimientos de control</li> <li>4. No hay definición de responsabilidades sobre los controles a nivel operativo</li> <li>5. Existe un alto grado de confianza en el conocimiento de los individuos y, por lo tanto, los errores son muy probables.</li> </ol>
<b>Crítico y Reactivo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia total de cualquier procedimiento reconocible de control. La organización ni siquiera ha reconocido la existencia de aspectos que requieren atención</li> <li>2. No existe ningún tipo de documentación de procesos</li> <li>3. Existen enfoques ad hoc de control que tienden a aplicarse en forma individual y "caso por caso"</li> <li>4. El enfoque general de la administración es reactivo y no se hace ningún tipo de seguimiento a las desviaciones</li> <li>5. La entidad no ha reconocido que existe un problema y/o riesgo latente.</li> </ol>

Figura 23. Descripción de criterios diagnóstico

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

Obtenida la valoración de este cuestionario en calificación 4,5 se concluye que Fundesan cuenta con un sistema de control interno efectivo y le son aplicables los criterios de la Figura 23 anteriormente expuesta.

### **Cuestionario RIM (2015)**

Se evaluó cada uno de los componentes y pilares de la casa de gestión de riesgos mediante el uso de la herramienta RIM (2015):

#### **A1. Identificación de nivel**

Se procedió a realizar el ejercicio de diagnóstico de la entidad utilizando la metodología establecida por el RIM (2015) a través del sistema de nivel MicroRate<sup>1</sup> que es aceptado mundialmente, permitiendo realizar la clasificación de la institución financiera de acuerdo a su grado de madurez basado en una estructura de tres niveles como son sostenibilidad, tamaño y transparencia. En la Tabla 14 se describe detalladamente los indicadores tenidos en cuenta con sus respectivos criterios:

---

<sup>1</sup> Microrate: calificadora de riesgo especializada en Microfinanzas

	Nivel- Tier 3	Nivel- Tier 2	Nivel- Tier 1
<b>Descripción</b>	IMF nuevas u ONG pequeñas que son inmaduras o no son sostenibles	IMF pequeñas o medianas, un poco menos maduras, que alcanzan o están alcanzando la rentabilidad	IMF grandes y maduras, sostenibles financieramente, que son altamente transparentes
<b>Sostenibilidad</b>	La IMF no reúne ninguno de los siguientes criterios: (i) ROA positiva durante por lo menos 2 de los 3 últimos años y sin ROA <-5% en los 3 últimos años (ii) ROA positiva durante por lo menos 1 de los 3 últimos años y otros años >-5% (iii) Tendencia positiva en ROA en los 2 últimos años y >-5%	(i) ROA positiva durante por lo menos 1 de los 3 últimos años y otros años >-5% (ii) Tendencia positiva en ROA en los 2 últimos años y >-5%	i) ROA positiva durante por lo menos 2 de los 3 últimos años (ii) Sin ROA <-5% en los 3 últimos años
<b>Tamaño</b>	< USD \$5 millones	USD \$5–50 millones	> USD \$50 millones
<b>Transparencia</b>	La IMF no reúne ninguno de los siguientes criterios: (i) Institución financiera regulada (ii) Calificada por lo menos una vez en los 2 últimos años (iii) Estados financieros auditados durante por lo menos los 3 últimos años	Estados financieros auditados durante por lo menos los 3 últimos años	(i) Institución financiera calificada por lo menos una vez en los dos últimos años

Tabla 14. Sistema de niveles MicroRate

Fuente: RIM (2015)

El resultado obtenido al indagar con los miembros de la alta dirección indica que Fundesan se encuentra en el nivel 3 esto debido que pese a tener un indicador de ROA con comportamiento positivo en por lo menos dos de los tres últimos años, un Roa menor del -5% en los últimos años y una tendencia positiva en los dos últimos años, en el lineamiento de tamaño no se cumple al no superar los cinco millones de USD, así mismo en el indicador de transparencia se puede evidenciar que no es una institución regulada por tratarse de una ONG, tampoco ha sido calificada en los dos últimos años, a pesar de que si ha auditado sus estados financieros por lo menos tres veces en los últimos años. En su estructuración de pasivos se concluye que la institución financiera no es tomadora de depósitos.

En la Figura 24, se puede ver los resultados obtenidos en el sistema diseñado:

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.

Figura 24. Identificación de nivel

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan



## Resumen e instrucciones



### Introducción

El modelo gradual de gestión de riesgos (RMGM) es un estándar de mejores prácticas basado en procesos para la gestión de riesgos en el sector de microfinanzas. A través de un proceso de diagnóstico, las IMF pueden evaluar sus sistemas, estructuras y capacidades actuales de gestión de riesgos y compararlos con el RMGM para determinar su nivel de adhesión a las mejores prácticas en los estándares de gestión de riesgos que se aplican a su nivel institucional. Esta evaluación permite a las IMF determinar su camino gradual de gestión de riesgos: un camino de mejora estratégica que puede alinear sus prácticas de gestión de riesgos con las directrices del RMGM.

### Resumen e instrucciones

#### 1 IDENTIFICAR

Identificar el nivel institucional dentro del modelo gradual de gestión de riesgos.

NIVEL III



NIVEL II



NIVEL I



El RMGM utiliza las definiciones de niveles institucionales de MicroRate, aceptados por la industria, para identificar las directrices de gestión de riesgos apropiadas para las IMF en diferentes niveles de desarrollo. Las definiciones de niveles de MicroRate están basadas en una estructura de tres niveles que aplica indicadores simples y objetivos (sostenibilidad, tamaño y transparencia) los cuales, en su conjunto, actúan como parámetros de la madurez de una IMF. Como paso inicial, una IMF debe identificar a qué nivel pertenece para evaluarse en comparación con las directrices de gestión de riesgos para ese nivel.

#### 2 VALORAR

Valorar la adhesión a las directrices del modelo gradual de gestión de riesgos.

Al realizar un ejercicio de diagnóstico, que se expone entre las páginas A1 y A7 de este archivo, una IMF puede evaluar su nivel de adhesión a las directrices de gestión de riesgos dentro de los componentes Fundamento organizativo, Gestión de riesgos y Objetivo organizativo del RMGM. Esta evaluación identificará los vacíos de gestión de riesgos a nivel institucional que deben abordarse. En el extremo derecho de cada página hay un formulario de calificación en blanco organizado



#### 3 DEFINIR UNA ESTRATEGIA

Determinar el camino gradual de gestión de riesgos institucional

Al identificar los vacíos en la gestión de riesgos a nivel institucional, las IMF pueden desarrollar su camino gradual de gestión de riesgos: un camino de mejora estratégica para alinear sus prácticas de gestión de riesgos con las directrices del RMGM.

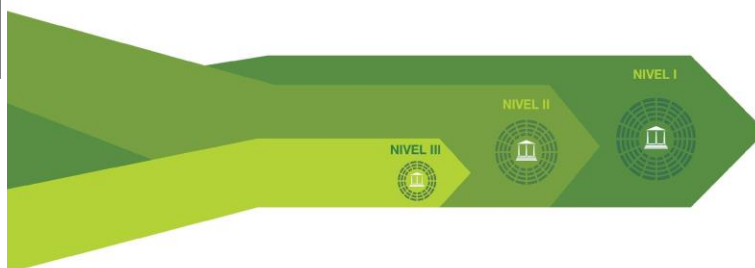


Figura 25. Resumen e instrucciones modelo gradual de gestión de riesgos (RMGM)

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

En la Figura 25 se puede visualizar el resumen e instrucciones de la herramienta de diagnóstico utilizada en modelo gradual de gestión de riesgos diseñado por el Risk Management initiative in Microfinance (2015).

## **A2. Fundamentos**

Como se mencionó en el capítulo anterior, la escala de Likert permite elegir el nivel de adhesión, otorgando una puntuación con las siguientes escalas: Adhiere-1,0; Adhiere parcialmente-0,5; No adhiere- 0,0; No corresponde- N/A.

De acuerdo a la Figura 26, el nivel de adhesión obtenido fue de 88,9% teniendo 8,0 puntos de 9,0 como máxima puntuación.

En la categoría de gobernanza y estrategia se concluye que, dentro de las metas y objetivos, el plan de operativo le falta incluir elementos importantes como marketing y publicidad, los otros elementos como estatutos, misión y separación de funciones se adhiere totalmente.

Para el fundamento organizativo de cultura de riesgo se pudo detectar que existe adhesión calificada con 1,0 respectivamente referente a la transparencia interna y externa, existiendo un compromiso de analizar y divulgar la información.

Otro elemento que se adhiere parcialmente, es el de control interno y MIS, esto debido a que actualmente quien realiza los planes de auditoria es la revisoría fiscal, se carece de un puesto enfocado principalmente a ejercer labores de control interno quien planee y ejecute programas de auditoria. En cuanto al sistema de gestión de información y la formalización y difusión de políticas se pudo establecer que existe adherencia al modelo ya que Fundesan cuenta con un manual de políticas que es divulgado a cada uno de los miembros de la organización, apoyados a



su vez en un sistema de información robusto llamado LINIX que permite la oportunidad y veracidad de la misma.


		<b>Fundamentos</b>			
	<b>DIRECTRICES DE NIVEL 3</b>	<b>ADHESIÓN</b>	<b>COMENTARIOS DEL ASESOR</b>	<b>NIVEL 3</b>	
				<b>Puntuación IMF</b>	<b>Máx</b>
<b>GOBERNANZA Y ESTRATEGIA</b>	✓ Estatutos institucionales	Adhiere	El plan operativo esta cumpliendose perfectamente, el plan de negocio esta junto con el plan estrategico pero no se tiene como tal elementos de marketing y publicidad	<b>1,0</b>	1,0
	✓ Misión	Adhiere		<b>1,0</b>	1,0
	✓ Separación de funciones: Existencia, como mínimo, de un director general, un director financiero de tiempo completo, de una persona a cargo de crédito y de una persona encargada de la función de auditoría interna de tiempo parcial.	Adhiere		<b>1,0</b>	1,0
	✓ Metas y objetivos: Plan de negocios y Plan operativo. Metas y objetivos individuales para el personal de campo. Monitoreo periódico del cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales e individuales.	Adhiere parcialmente		<b>0,5</b>	1,0
<b>CULTURA DE RIESGO</b>	✓ Transparencia interna: Compromiso de analizar información de manera autocrítica y enfrentar los hechos	Adhiere		<b>1,0</b>	1,0
	✓ Transparencia externa: Compromiso de no ocultar información	Adhiere		<b>1,0</b>	1,0
<b>CONTROL INTERNO Y MIS</b>	✓ Formalización y difusión de políticas: Existencia de manuales de crédito y de gestión financiera actualizados	Adhiere	La labor de visita sorpresa para auditoria de oficinas en especial de cajas la hace la revisora fiscal , pero visitas de clientes lo hacemos es en postcredito para verificar la inversion	<b>1,0</b>	1,0
	✓ Controles posteriores: Controles de auditoría interna basados en el plan de trabajo anual. Visitas sorpresivas a sucursales y clientes.	Adhiere parcialmente		<b>0,5</b>	1,0
	✓ Sistema de gestión de la información: Capaz de generar la información y los informes mencionados en las categorías de riesgo de manera precisa y oportuna	Adhiere		<b>1,0</b>	1,0
				<b>8,0</b>	<b>9,0</b>
				<b>NIVEL 3</b>	<b>88,9%</b>

Figura 26. A2. Fundamentos- Gobernanza y estrategia, cultura de riesgo, control interno y MIS


Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

### **A3. Riesgo estratégico**


La Figura 27 indica que de la puntuación máxima establecida de 21,0 puntos, Fundesan obtuvo 18,5 representado en 81,1%. A continuación, se detallan los principales hallazgos:

El riesgo de gobernanza tuvo una adherencia en las políticas sobre el compromiso para gestionar el riesgo, auditorías externas por parte de entes certificadores como Icontec, calificaciones de riesgo como parte del proceso de ESAL, estados financieros cerrados de manera trimestral, pero en el caso de las estrategias sociales y las establecidas por la junta, informaron que se tiene una adherencia parcial ya que no se ha asignado presupuesto financiero para una de las metas sociales de capacitación. En cuanto a los límites Fundesan cuenta con una junta directiva conformada por cinco principales y cinco suplentes quienes se reúnen mensualmente. Dentro de las herramientas utilizadas para la gestión de riesgos, la entidad realiza seguimiento al plan estratégico mediante la presentación de informes mensuales, presentados a la junta directiva, además lleva a cabo la rendición de cuentas de la ESAL como ONG.

En el riesgo estratégico se evidencia un compromiso por gestionarlo junto con el diseño de mapeo de riesgos, plan operativo, misión y metas y objetivos sociales. Sin embargo, el plan de negocios se adhiere parcialmente porque como se expuso anteriormente, debe ser revisado para incluir aspectos importantes como publicidad y mercadeo. Para el monitoreo de los riesgos se centran en el cumplimiento de los objetivos y metas sociales, eje fundamental de su objeto social. Parcialmente realiza un monitoreo sistemático externo, ya que cuenta con matriz DOFA pero no tienen estructurado una matriz de análisis de entorno acompañado de estudios de mercado que permita conocer su situación actual frente a sus competidores



# Riesgo estratégico



		DIRETRICES DE NIVEL 3	ADHESIÓN	COMENTARIOS DEL ASESOR	NIVEL 3		
					Puntuación IMF	Máx	
RIESGO DE GOBERNANZA	POLÍTICAS	✓ Compromiso de gestionar el riesgo de gobernanza X Regulaciones actualizadas sobre elecciones	Adhiere		1,0	1,0	
		✓ Equilibrio entre las estrategias financieras y sociales suministradas por la Junta Directiva	Adhiere parcialmente	Dado que la junta tiene una meta en capacitación a la cual no se le han asignado recursos financieros	0,5	1,0	
		✓ Estados financieros cerrados en un plazo de tres meses a partir de la fecha de corte del mes	Adhiere		1,0	1,0	
		✓ Auditoría externa anual	Adhiere	Revisora fiscal y icontec	1,0	1,0	
		✓ Calificación de riesgo de acuerdo con las regulaciones	Adhiere	En proceso de transparencia como ESAL	1,0	1,0	
		✓ Límites sobre la composición de la Junta Directiva X Compuesta por 5 a 9 miembros	Adhiere	5 principales y 5 suplentes	1,0	1,0	
	LÍMITES	✓ Reuniones de la Junta Directiva como mínimo trimestrales	Adhiere	Se reúnen mensualmente	1,0	1,0	
		HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE RIESGOS	✓ Mapeo de riesgos de gobernanza (como mínimo cada dos años)	Adhiere	Se encuentra en el plan estratégico	1,0	1,0
			✓ Expectativas de desempeño y líneas de rendición de cuentas para el director general claramente comunicadas ✓ Flujo de información a la Junta Directiva X Informe de gestión, o estados financieros, informe de cartera básico e informe trimestral sobre el cumplimiento del plan operativo, estructurados	Adhiere	Se realiza rendición de cuentas como ESAL	1,0	1,0
RIESGO ESTRATÉGICO	POLÍTICAS	✓ Compromiso de gestionar el riesgo estratégico	Adhiere		1,0	1,0	
	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE RIESGOS	✓ Mapeo de riesgos estratégicos (como mínimo cada dos años)	Adhiere		1,0	1,0	
		✓ Plan de negocios	Adhiere parcialmente		0,5	1,0	
		✓ Plan operativo	Adhiere		1,0	1,0	
		✓ Misión	Adhiere		1,0	1,0	
		✓ Metas y objetivos individuales para el personal de campo	Adhiere		1,0	1,0	
	HERRAMIENTAS DE MONITOREO DE RIESGOS	✓ Monitoreo sistemático del cumplimiento de metas y objetivos, tanto a nivel institucional como individual	Adhiere		1,0	1,0	
		✓ Monitoreo sistemático del ámbito empresarial externo, que incluye: X Estudios de mercado que monitorean la competitividad institucional con respecto a la oferta de productos de los competidores X Análisis comparativo	Adhiere parcialmente		0,5	1,0	
			Adhiere parcialmente		0,5	1,0	
		Adhiere parcialmente		0,5	1,0		
					18,5	21,0	
					NIVEL 3	88,1%	

Figura 27. A3. Riesgo estratégico- Riesgos de gobernanza y estratégico

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

#### **A4. Riesgo de crédito**

La correspondiente Figura 28 señala un 76,2% de nivel de adhesión con 46,5 puntos de 61 como máximo a obtener. Se encuentra conformado por dos grandes tipos de riesgos:

El primero correspondiente a las transacciones de crédito que tiene adherencia al modelo en criterios como contar con un conjunto de políticas y procedimientos en el área de crédito en actividades como procesos de crédito, análisis de información de clientes, consulta en centrales de riesgos, análisis de capacidad de pago del cliente, políticas alineadas a los principios de protección al cliente mencionados en la Figura 21, montos de aprobación de los clientes excepto en préstamos paralelos internos y préstamos entre partes vinculadas que no hay adhesión ya que Fundesan no es filial ni subsidiaria de otra entidad financiera, los recursos obtenidos son obtenidos mediante convenios con entidades externas. En cuanto a límites se puede decir que Fundesan tiene una calidad de cartera sobre la cartera mayor a 30 días, tiene un control sobre la provisión de la cartera castigada pero no existe adherencia sobre la cartera reestructurada actualmente. Para gestionar los riesgos utilizan herramientas como el manual de políticas establecido, la consulta de los clientes en las centrales de riesgo, el programa LINUX que permite calcular la capacidad de pago del cliente, visitas realizadas a los solicitantes de crédito para verificación de los activos declarados y la conformación de un comité de crédito que se reúne periódicamente para la aprobación de los clientes, en cuanto al conocimiento actual del sector de los clientes solicitantes se adhiere parcialmente sin embargo el filtro para poder tener un aval es la consulta de CIFIN que indica el score de cada una de las actividades económicas. Actualmente

Fundesan cuenta con un mapa por procesos más no por transacciones de crédito, así como el manejo de estipulaciones mensuales sobre cartera en riesgos y su análisis de tendencias y comparativo con límites, lo que hace no se adhiera totalmente al modelo. Si cumple en la emisión de informes semanales que son entregados a los asesores para realizar gestión de cobro, así como el diseño de indicadores de cartera mensuales que incluyen la cartera clasificada por días y el monto de la cartera reestructurada.

En la Figura 29 se observa el segundo riesgo de cartera que tiene en cuenta esta categoría, concluyendo que se adhiere parcialmente al monto máximo por cada producto que ofrece Fundesan, ya que este puede variar de acuerdo al reglamento de crédito. En cuanto a los límites de concentración de la cartera y la cartera en riesgo se realiza tanto por producto como por sucursal. No se cuenta con un mapa de riesgos del área de cartera que permita identificar las debilidades del área y la definición de controles efectivos para mitigarlos y manejarlos. Se pudo identificar que a pesar de que Fundesan elabora sus informes semanales de cartera concentrada y cartera en riesgo no se compara con límites ya que no se tienen estipulados.


		<b>Riesgo de crédito</b>				
		DIRECTRICES DE NIVEL 3	ADHESIÓN	COMENTARIOS DEL ASESOR	NIVEL 3	
					Puntuación IMF	Máx
<b>RIESGO DE TRANSACCIÓN DE CRÉDITO</b>	<b>POLÍTICAS</b>	✓ Conjunto formal de políticas y procedimientos de crédito para gestionar el riesgo de crédito, incluidos los que abarcan:	Adhiere		1,0	1,0
		X Proceso de crédito	Adhiere		1,0	1,0
		X Verificar identidad / conocer a su cliente (p. ej., visitar la empresa del cliente)	Adhiere		1,0	1,0
		X Verificación de datos	Adhiere		1,0	1,0
		X Productos, servicios y sus características	Adhiere		1,0	1,0
		X Uso de información de crédito en centrales de riesgos	Adhiere		1,0	1,0
		X Préstamos paralelos con otras instituciones	Adhiere		1,0	1,0
		X Préstamos paralelos internos	No adhiere		0,0	1,0
		X Capacidad de reembolso y prevención del sobreendeudamiento	Adhiere		1,0	1,0
		X Garantías requeridas y su valoración	Adhiere		1,0	1,0
	X Monitoreo, recuperación y cobranza de préstamos	Adhiere		1,0	1,0	
	X Préstamos entre partes vinculadas	No adhiere		0,0	1,0	
	X Reestructuración de préstamos	Adhiere		1,0	1,0	
	X Provisión de préstamos	Adhiere		1,0	1,0	
	X Préstamos castigados	Adhiere		1,0	1,0	
	X Actividades de préstamo no permitidas	Adhiere		1,0	1,0	
	X Niveles de aprobación de créditos	Adhiere		1,0	1,0	
	X Código de comportamiento ético	Adhiere		1,0	1,0	
	X Políticas de crédito alineadas con los principios de protección al cliente	Adhiere		1,0	1,0	
	<b>LÍMITES</b>	✓ Calidad de la cartera				
X Límite sobre cartera en riesgo > 30 días		Adhiere		Comparacion con el segmento de microcredito	1,0	1,0
X Límite sobre cartera reestructurada		No adhiere			0,0	1,0
X Límite sobre préstamos castigados		Adhiere		Provision de cartera establecida, no se puede castigar encima de este	1,0	1,0
✓ Estipulaciones						
X Límite sobre estipulaciones sobre cartera en riesgo		Adhiere			1,0	1,0
X Límite por categoría de riesgo de préstamo		Adhiere			1,0	1,0
✓ Aplicación estandarizada de políticas y procedimientos de crédito		Adhiere			1,0	1,0
✓ Conocimiento bueno y actualizado de los sectores principales del cliente		Adhiere parcialmente		Se consulta con CIFIN el score de la actividad economica del cliente	0,5	1,0
✓ Consulta sistemática en centrales de riesgo de crédito		Adhiere			1,0	1,0
<b>HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>	✓ Herramienta para el cálculo de la capacidad de reembolso por producto	Adhiere			1,0	1,0
	✓ Visita sistemática al hogar y a la empresa del cliente	Adhiere			1,0	1,0
	✓ Comité de crédito profesional y eficiente	Adhiere			1,0	1,0
	✓ Herramienta para la provisión mensual de préstamos	Adhiere			1,0	1,0

Figura 28. A4. Riesgo de crédito

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

<b>RIESGO DE TRANSACCIÓN DE CRÉDITO</b>	<b>HERRAMIENTAS DE MONITOREO DE RIESGOS</b>	✓ Mapeo de riesgos de transacción de crédito (como mínimo cada dos años)	Adhiere parcialmente	Actualmente se maneja matriz de riesgo por procesos	0,5	1,0
		✓ Informes de deuda semanales para el personal de campo	Adhiere		1,0	1,0
		✓ Informe mensual con los principales indicadores de riesgo de crédito. entre ellos:	Adhiere		1,0	1,0
		X Cartera en riesgo	Adhiere		1,0	1,0
		X Cartera reestructurada	Adhiere		1,0	1,0
		X Préstamos castigados	Adhiere		1,0	1,0
		X Análisis de tendencias	Adhiere		1,0	1,0
		X Comparado con límites	No adhiere		0,0	1,0
		✓ Monitoreo mensual de estipulaciones, entre ellas:	No adhiere		0,0	1,0
		X Estipulaciones sobre cartera en riesgo	No adhiere		0,0	1,0
		X Estipulaciones por categoría de riesgo	No adhiere		0,0	1,0
		X Análisis de tendencias	No adhiere		0,0	1,0
		X Comparado con límites	No adhiere		0,0	1,0
		✓ Informe trimestral de préstamos entre partes vinculadas	No adhiere		0,0	1,0
		<b>RIESGO DE CARTERA</b>	<b>LÍMITES</b>	✓ Monto de préstamo máximo para cada producto de crédito	Adhiere parcialmente	De acuerdo al reglamento de crédito
✓ Límites de concentración de cartera por:						
X Producto	Adhiere				1,0	1,0
X Sucursal	Adhiere				1,0	1,0
✓ Límites de cartera en riesgo por:						
X Producto	Adhiere				1,0	1,0
X Sucursal	Adhiere		1,0	1,0		
<b>RIESGO DE CARTERA</b>	<b>HERRAMIENTAS DE MONITOREO DE RIESGOS</b>	✓ Mapeo de riesgos de cartera (como mínimo cada dos años)	No adhiere		0,0	1,0
		✓ Informes de concentración de cartera semanales, que incluyen los organizados por:	Adhiere	para asesores semanal y dirección Mensual	1,0	1,0
		X Análisis de tendencias	Adhiere		1,0	1,0
		X Comparación de límites	No adhiere		0,0	1,0
		X Producto	Adhiere		1,0	1,0
		X Sucursal	Adhiere		1,0	1,0
		✓ Informes de cartera en riesgo semanales, organizados por:	Adhiere	para asesores semanal y dirección Mensual	1,0	1,0
		X Análisis de tendencias	Adhiere		1,0	1,0
		X Comparación de límites	No adhiere		0,0	1,0
		X Producto	Adhiere		1,0	1,0
		X Sucursal	Adhiere		1,0	1,0
					<b>NIVEL 3</b>	<b>76,2%</b>

Figura 29. A4. Riesgo de crédito

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

## **A5. Riesgo financiero**

La Figura 30 evidencia la puntuación máxima de 26,0 que podía ser obtenida, sin embargo en la aplicación del cuestionario en Fundesan se pondero una puntuación de 17,0 correspondiente al 65,4%, la explicación de este resultado se expone a continuación:

En el riesgo de liquidez se cuenta con manual de políticas y procedimientos que soportan las actividades existiendo limites en cuanto a la concentración de la deuda por medio de la creación de estrategias de producto y financiación, diseño de planes de financiación y líneas de crédito pre aprobadas, sin embargo, no se adhiere respecto a las cuentas de inversión liquidas, ya que este no es su objeto social por ser ONG. El área cuenta con un mapa de riesgos del proceso, mensualmente se presentan informes a la junta directiva que incluyen el flujo de efectivo proyectado y los indicadores de liquidez los cuales no son analizados con límites y sus tendencias positivas y negativas.

El riesgo de tasa de interés tiene adherencia en cuanto al compromiso que tiene al establecer políticas de gestión de riesgos, tienen establecidos unos límites de márgenes de tasas de interés, por esta razón están buscando constantemente nuevos convenios que le permitan poder tener un mejor margen de la tasa. Referente a las herramientas utilizadas no se ha implementado el diseño de estrategias que conlleven a un equilibrio entre los productos financieros ofrecidos y los intereses fijados. Se tiene un mapa de riesgos de las tasas de interés e informaron que se hace




análisis de los márgenes de acuerdo a la normatividad establecida, el sistema Linux se encuentra configurado para que no permita exceder la tasa máxima.


A partir de la Figura 31, el riesgo cambiario se observa que no tiene adherencia alguna, ya que Fundesan no está realizando actualmente convenios con entidades financieras internacionales, luego no se está presentado discrepancias entre moneda, ni se está transfiriendo el costo de tasa de interés a los clientes.

En el riesgo de cartera de inversión tampoco tuvo ninguna adhesión ya que hay que resaltar que Fundesan es una entidad sin ánimo de lucro y su objeto social no se conduce a realizar inversión en otras entidades financieras, los excedentes obtenidos son reinvertidos el beneficio de la misma.

El riesgo de solvencia de capital no tuvo puntuación alguna, esto debido a que la institución financiera no realiza distribución de dividendos, ni han existido beneficios anuales que se hayan capitalizado, como se mencionó anteriormente Fundesan es entidad sin ánimo de lucro, catalogada como ONG que fomenta el desarrollo en Santander mediante el otorgamiento de créditos a la población de escasos recursos.



# Riesgo financiero



		DIRECTRICES DE NIVEL 3	ADHESIÓN	COMENTARIOS DEL ASESOR	NIVEL 3	
					Puntuación IMF	Máx
RIESGO DE LIQUIDEZ	POLÍTICAS	✓ Conjunto formal de políticas y procedimientos para gestionar el riesgo de liquidez	Adhiere		1,0	1,0
	LÍMITES	✓ Límites de concentración con respecto a prestamistas	Adhiere		1,0	1,0
		✓ Límites de liquidez X Activos líquidos netos con respecto a activos totales	Adhiere		1,0	1,0
	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE RIESGOS	✓ Estrategias de producto y financiación coherentes para evitar discrepancias entre vencimientos	Adhiere		1,0	1,0
		✓ Plan de financiación	Adhiere		1,0	1,0
		✓ Cuentas de inversión líquidas	No adhiere		0,0	1,0
		✓ Líneas de crédito preaprobadas	Adhiere		1,0	1,0
	HERRAMIENTAS DE MONITOREO DE RIESGOS	✓ Mapeo de riesgos de liquidez (como mínimo cada dos años)	Adhiere		1,0	1,0
		✓ Monitoreo diario de niveles de liquidez	Adhiere parcialmente		0,5	1,0
		✓ Informe mensual de flujo de fondos proyectado	Adhiere		1,0	1,0
		✓ Informe mensual de concentración en prestamistas	Adhiere		1,0	1,0
		✓ Informe mensual de los principales indicadores de liquidez, entre ellos:	Adhiere		1,0	1,0
X Activos líquidos netos con respecto a activos totales		Adhiere		1,0	1,0	
X Análisis de tendencias		No adhiere		0,0	1,0	
X Comparación de límites		No adhiere		0,0	1,0	
RIESGO DE TASA DE INTERÉS	POLÍTICAS	✓ Compromiso de gestionar el riesgo de tasa de interés	Adhiere		1,0	1,0
	LÍMITES	✓ Límites de margen de tasa de interés	Adhiere		1,0	1,0
	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE RIESGOS	✓ Estrategias de producto y financiación coherentes para evitar discrepancias de revisión de precios por intereses	Adhiere parcialmente		0,5	1,0
	HERRAMIENTAS DE MONITOREO DE RIESGOS	✓ Mapeo de riesgos de tasa de interés (como mínimo cada dos años)	Adhiere		1,0	1,0
		✓ Análisis trimestral de margen de tasa de interés, que incluye:	Adhiere	se realiza ya que el sistema no deja avanzar si supera limite en tasa de interes	1,0	1,0
	X Comparación de límites	Adhiere		1,0	1,0	

Figura 30. A5. Riesgo financiero

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

<b>RIESGO CAMBIARIO</b>	<b>POLÍTICAS</b>	✓ Compromiso de gestionar el riesgo cambiario	No corresponde		<b>N/A</b>	1,0
		✓ La IMF no transfiere el riesgo cambiario al cliente	No corresponde		<b>N/A</b>	1,0
	<b>HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>	✓ Estrategias de producto y financiación coherentes para evitar discrepancias de moneda	No corresponde		<b>N/A</b>	1,0
		✓ Instrumentos no derivados para gestionar el riesgo cambiario	No corresponde		<b>N/A</b>	1,0
<b>HERRAMIENTAS DE MONITOREO DE RIESGOS</b>	✓ Mapeo de riesgos cambiarios (como mínimo cada dos años)	No corresponde		<b>N/A</b>	1,0	
<b>RIESGO DE CARTERA DE</b>	<b>POLÍTICAS</b>	✓ Compromiso de gestionar el riesgo de cartera de inversión	No corresponde		<b>N/A</b>	1,0
	<b>HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>	✓ Persona o comité específico para determinar las instituciones financieras, los instrumentos y las concentraciones permitidos	No corresponde		<b>N/A</b>	1,0
		✓ Mapeo de riesgos de cartera de inversión (como mínimo cada dos años)	No corresponde		<b>N/A</b>	1,0
	<b>HERRAMIENTAS DE MONITOREO DE RIESGOS</b>	✓ Informe mensual de cartera de inversión, que incluye las características principales de las inversiones	No corresponde		<b>N/A</b>	1,0
<b>RIESGO DE SOLVENCIA DE CAPITAL</b>	<b>POLÍTICAS</b>	✓ Políticas formales sobre distribución de dividendos	No corresponde		<b>N/A</b>	1,0
	<b>LÍMITES</b>	✓ Porcentaje mínimo de beneficios anuales que se capitalizarán	No adhiere		<b>0,0</b>	1,0
		✓ Límite para ratio deuda capital o capital ajustado sobre activos ponderados en función del riesgo	No adhiere		<b>0,0</b>	1,0
	<b>HERRAMIENTAS DE MONITOREO DE RIESGOS</b>	✓ Monitoreo mensual de niveles y tendencias de solvencia de capital, entre ellos:	No adhiere		<b>0,0</b>	1,0
		✓ Ratio deuda capital o capital ajustado sobre activos ponderados en función del riesgo	No adhiere		<b>0,0</b>	1,0
		✗ Análisis de tendencias	No adhiere		<b>0,0</b>	1,0
					<b>17,0</b>	<b>26,0</b>
					<b>NIVEL 3</b>	<b>65,4%</b>

Figura 31. A5. Riesgo financiero

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

## **A6. Riesgo Operativo**

La Figura 32 indica que Fundesan obtuvo el 81, 4% equivalente a 41,5 puntos de 51,0 de puntuación máxima que se podía obtener de acuerdo al modelo, los riesgos que hacen parte de esta categoría se encuentran:

Referente al riesgo de personas, se pudo concluir que existe un conjunto de políticas y procedimientos por cada cargo de la institución, existen lineamientos que propenden la remuneración de los funcionarios como bonos, aumentos del salario encima del incremento del SMLV de ley decretado, comisiones por cumplimiento, entre otros. Actualmente no hay un levantamiento de riesgos de personas que permitan hacer una priorización con sus respectivos controles, si se adhiere al realiza capacitaciones periódicas que permiten mejorar las actividades de la entidad, existe una comunicación acertada de acuerdo a los niveles de la estructura organizativa. Adicionalmente financieramente se hace un análisis mensual de las variaciones de gasto de personal que se presentan en los periodos contables para la presentación de informes a la junta directiva.

En cuanto al riesgo de procesos, los mapas de riesgos se encuentran en proceso de revisión por parte del comité de riesgos, no se tiene diseñada una política de seguimiento de riesgos. En cuanto a políticas específicas de uso de pólizas de seguros y manejo de efectivo y transacciones en las sucursales se adhiere totalmente a las directrices. Las herramientas utilizadas para gestionar el riesgo son mapas de riesgos que están siendo revisados actualmente, planes de continuidad empresarial que incluyen pruebas de simulacro y pruebas de respaldo. Se

complementa adicionalmente con el monitoreo a las cuentas contables inactivas y a las cuentas de orden, labor que es realizada por la Dirección administrativa y la Revisoría Fiscal.

La Figura 33 señala que en el riesgo de sistemas, Fundesan no cuenta con un sistema que integra los módulos de crédito, cartera, contabilidad, activos fijos, entre otros.

En el momento Fundesan tiene un mapa de riesgos por procesos y no por actividades, luego tiene una adherencia parcial. En herramientas utilizadas para gestionarlos se realizan copias de seguridad diarias, por cada funcionario se realiza creación de usuario lo que permite realizar la trazabilidad de las operaciones, también se realiza seguimiento a los permisos otorgados por perfil trimestralmente. Para la continuidad de las operaciones se cuenta con sistema de alimentación interrumpida (UPS) pero no se cuentan con planta generadora de energía. También se cuenta con la herramienta de control de virus que protege la información de la institución.

Para el caso del riesgo de eventos externos, se tiene una matriz general de riesgos por procesos que asocian estos eventos externos, por esta razón se adhiere parcialmente, se cuenta con la existencia de políticas de seguridad y de contratación ya que se rinde informes de SARLAFT, que incluye medidas de cumplimiento y seguridad de las operaciones de la entidad en los límites del manejo de efectivo en las sucursales y el uso de cajas de seguridad.

Para el riesgo legal y de cumplimiento Fundesan realiza un seguimiento de servicio al cliente en el manejo de quejas, así mismo soporta sus actuaciones en el código de ética y sus estatutos que alinean las políticas al cumplimiento legal. Debe reforzar sus matrices de riesgos legales ya que están estructurados en procesos y no en los eventos de incumplimiento normativo.



# Riesgo operativo



		DIRECTRICES DE NIVEL 3	ADHESIÓN	COMENTARIOS DEL ASESOR	NIVEL 3	
					Puntuación IMF	Máx
RIESGO DE PERSONAS	POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conjunto formal de políticas y procedimientos para gestionar los riesgos de personas, entre ellos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>X Políticas de remuneración transparente (entre ellas, incentivos y beneficios) para el personal y miembros de la junta directiva</li> </ul> </li> </ul>	Adhiere		1,0	1,0
	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mapeo de riesgos de personas (como mínimo cada dos años)</li> <li>✓ Controles dobles de procesos relevantes documentados</li> <li>✓ Descripciones de puesto para todo el personal</li> <li>✓ Capacitación periódica del personal sobre políticas y procedimientos relevantes</li> <li>✓ Capacitación de concienciación sobre riesgos para todo el personal nuevo</li> <li>✓ Líneas de comunicación estructuradas</li> <li>✓ Análisis trimestral de variaciones de gastos operativos</li> </ul>	No adhiere		0,0	1,0
			Adhiere		1,0	1,0
			Adhiere		1,0	1,0
			Adhiere		1,0	1,0
	HERRAMIENTAS DE MONITOREO DE RIESGOS		Adhiere		1,0	1,0
RIESGO DE PROCESOS	POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conjunto formal de políticas y procedimientos para gestionar los riesgos de procesos, entre ellos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>X Política de seguimiento de riesgos</li> <li>X Políticas referidas a transacciones y manejo de efectivo; transporte, a nivel de sucursal, en el campo</li> <li>X Uso de póliza de seguro</li> </ul> </li> </ul>	Adhiere		1,0	1,0
	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mapeo de riesgos de procesos (como mínimo cada dos años)</li> <li>✓ Conciliación de transacciones y cuentas</li> <li>✓ Plan de continuidad empresarial (BCP), que incluye:                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>X Pruebas de respaldo</li> <li>X Simulacros de evacuación de edificio</li> </ul> </li> <li>✓ Seguro para activos clave</li> <li>✓ Seguridad, que incluye:                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>X Registro de activos</li> </ul> </li> </ul>	No adhiere		0,0	1,0
			Adhiere		1,0	1,0
			Adhiere		1,0	1,0
			Adhiere		1,0	1,0
			Adhiere		1,0	1,0
			Adhiere		1,0	1,0
	Adhiere parcialmente	Se encuentra en proceso de revisión	0,5	1,0		
Adhiere		1,0	1,0			
Adhiere		1,0	1,0			
Adhiere		1,0	1,0			
Adhiere		1,0	1,0			

Figura 32. A6. Riesgo Operativo- Riesgos de personas y de procesos

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

<b>RIESGO DE SISTEMAS</b>	<b>POLÍTICAS</b>	✓ Compromiso de gestionar los riesgos de sistemas	Adhiere parcialmente		<b>0,5</b>	1,0
	<b>HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>	✓ Sistemas de información integrada (módulos de préstamos/ahorros y	Adhiere	Sistema integrado LINUX	<b>1,0</b>	1,0
		✓ Mapeo de riesgos de sistemas (como mínimo cada dos años)	Adhiere parcialmente		<b>0,5</b>	1,0
		✓ Verificación trimestral de matrices de autorización	Adhiere		<b>1,0</b>	1,0
<b>HERRAMIENTAS DE MONITOREO DE RIESGOS</b>	✓ Sistema de alimentación ininterrumpida (UPS)	Adhiere	<b>1,0</b>	1,0		
	✓ Generador	No adhiere	<b>0,0</b>	1,0		
		✓ Acceso de usuario dispuesto por persona	Adhiere		<b>1,0</b>	1,0
		✓ Control de virus	Adhiere		<b>1,0</b>	1,0
<b>RIESGO DE EVENTOS EXTERNOS</b>	<b>POLÍTICAS</b>	✓ Conjunto formal de políticas y procedimientos para gestionar el riesgo de eventos externos, entre ellos:	Adhiere parcialmente		<b>0,5</b>	1,0
		X Política de contratación externa	Adhiere		<b>1,0</b>	1,0
		X Seguridad	Adhiere		<b>1,0</b>	1,0
	<b>LÍMITES</b>	✓ Límites sobre montos máximos de efectivo en las sucursales, entre ellos:	Adhiere		<b>1,0</b>	1,0
		X En cajas de caudales y cámaras acorazadas	Adhiere		<b>1,0</b>	1,0
		X En las cajas	Adhiere		<b>1,0</b>	1,0
	<b>HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>	✓ Mapeo de riesgos de eventos externos (como mínimo cada dos años)	Adhiere parcialmente		<b>0,5</b>	1,0
✓ Medidas de seguridad en cada sucursal, entre ellas:		Adhiere		<b>1,0</b>	1,0	
X Cajas de caudales y cámaras acorazadas		Adhiere		<b>1,0</b>	1,0	
					<b>0,0</b>	
<b>HERRAMIENTAS DE MONITOREO DE RIESGOS</b>	✓ Pruebas de respaldo	Adhiere		<b>1,0</b>	1,0	
	✓ Simulacros de evacuación de edificio	Adhiere		<b>1,0</b>	1,0	
	✓ Pruebas de UPS/generador	Adhiere		<b>1,0</b>	1,0	
<b>RIESGO LEGAL Y DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>POLÍTICAS</b>	✓ Compromiso de gestionar el riesgo legal y de cumplimiento, que incluye:	Adhiere parcialmente		<b>0,5</b>	1,0
		X Manejo de quejas	Adhiere		<b>1,0</b>	1,0
		✓ Estatutos: inventario de toda la legislación aplicable (incluidas las leyes impositivas)	Adhiere		<b>1,0</b>	1,0
		✓ Código de comportamiento ético	Adhiere		<b>1,0</b>	1,0
	<b>HERRAMIENTAS DE MONITOREO DE RIESGOS</b>	✓ Mapeo de riesgos legales y de cumplimiento (como mínimo cada dos años)	Adhiere parcialmente		<b>0,5</b>	1,0
					<b>41,5</b>	<b>51,0</b>
					<b>NIVEL 3</b>	<b>81,4%</b>

Figura 33. A6. Riesgo Operativo- Riesgos de sistemas, de eventos externos, riesgo legal y de cumplimiento

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

## **A7. Objetivos financieros y sociales**

En la Figura 34 el nivel de adhesión es del 79,6% representado en 21,5 de 27,0 de la puntuación máxima que podía obtener, lo concluido frente a los objetivos de la organización se enuncia aquí:

Los Resultados sociales indican que Fundesan tiene claro los objetivos sociales en su misión, que incluye su delimitación:


A quien: Santandereanos

Cómo: A través de servicios microfinancieros, programas de capacitación y apoyo social, generando oportunidades de trabajo y mayores ingresos que promuevan el mejoramiento de su calidad de vida


Para qué: Contribuir al desarrollo socio-económico

Todo esto soportado en políticas de calidad en los servicios financieros brindados y el acompañamiento en los programad de capacitación financiero con los clientes en el pre y post crédito. Así mismo se da cumplimiento en 6 de los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS), dicho monitoreo se realiza por medio de la rendición de cuentas de la ESAL, a su vez se presenta anualmente un balance social a la asamblea y se presentan informes a las entidades competentes.





# Objetivos financieros y sociales



	DIRECTRICES DE NIVEL 3	ADHESIÓN	COMENTARIOS DEL ASESOR	NIVEL 3			
				Puntuación IMF	Máx		
<b>RESULTADOS SOCIALES</b>	<b>POLÍTICAS</b>	✓ Definición clara de los objetivos sociales identificados en la misión: X «A quién»: a quién se dirige la IMF (mujeres, rurales, vulnerables, excluidos, pobres, etc.) X «Cómo»: cómo la IMF se propone atender a sus clientes (servicios financieros, calidad, servicios integrales, educación, etc.) X «Para qué»: cuál es el objetivo de cambio de la IMF para sus clientes (inclusión financiera, desarrollo económico y social, etc.)		Entidad sin ánimo de lucro, que adopta los objetivos de desarrollo sostenible, se aplican 6 objetivos     Mejorar empleo, entre otros			
		✓ Calidad: variedad y características de los productos de acuerdo con las necesidades de los clientes meta	Adhiere		1,0	1,0	
		✓ Educación financiera: se implementa programa específico para la educación financiera de los clientes	Adhiere		1,0	1,0	
			Adhiere		1,0	1,0	
			Adhiere		1,0	1,0	
	<b>LÍMITES</b>	✓ Límites para los objetivos sociales identificados en la misión: X «A quién» X «Cómo» X «Para qué»	Adhiere				
		✓ Número de clientes que reciben educación financiera	Adhiere	Se busca la totalidad de los clientes. En proceso de desembolso cumple el 100%	1,0	1,0	
			Adhiere		1,0	1,0	
			Adhiere		1,0	1,0	
	<b>HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>	<i>No corresponde</i>					
<b>HERRAMIENTAS DE MONITOREO DE RIESGOS</b>	✓ Monitoreo anual de los objetivos sociales identificados en la misión: X «A quién» X «Cómo» X «Para qué»	Adhiere	Balance social que se presenta a asamblea y entidades gubernamentales y financieras. Informes mensuales		1,0		
		Adhiere		1,0	1,0		
		Adhiere		1,0	1,0		

Figura 34. A7. Objetivos financieros y sociales- Resultados sociales

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

En la Figura 35, la rentabilidad se adhiere en la elaboración de informes que incluyen los indicadores ROE y ROA, pero no se adhiere al no realizar análisis comparativo con sus tendencias y límite.

Para la eficiencia y productividad se encontró que tienen diseñados unos indicadores que le permiten un control de los gastos operativos sobre la cartera bruta sin embargo al igual que los demás no se le realiza un seguimiento a nivel comparativo de tendencias y de límites.

<b>RENTABILIDAD</b>	<b>LÍMITES</b>	✓ Límite para rentabilidad del patrimonio (ROE)	Adhiere	Entidad sostenible	1,0	1,0
		✓ Límite para rentabilidad sobre activos (ROA)	Adhiere		1,0	1,0
	<b>HERRAMIENTAS DE MONITOREO DE RIESGOS</b>	✓ Monitoreo mensual de indicadores de rentabilidad, entre ellos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ ROE</li> <li>✗ ROA</li> <li>✗ Análisis de tendencias</li> <li>✗ Comparado con límites</li> </ul>	Adhiere	Se busca sostenibilidad	1,0	1,0
			Adhiere		1,0	1,0
			Adhiere		1,0	1,0
No adhiere	0,0	1,0				
No adhiere	0,0	1,0				
<b>EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD</b>	<b>LÍMITES</b>	✓ Límites para indicadores de eficiencia y productividad: <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Productividad de oficial de crédito (prestatarios)</li> <li>✗ Gastos operativos sobre cartera bruta</li> </ul>	Adhiere			
			Adhiere		1,0	1,0
	<b>HERRAMIENTAS DE MONITOREO DE RIESGOS</b>	✓ Monitoreo mensual de indicadores de eficiencia y productividad, entre <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Análisis de tendencias</li> <li>✗ Comparado con límites</li> <li>✗ Gastos operativos sobre cartera bruta</li> </ul>	Adhiere parcialmente		0,5	1,0
			No adhiere		0,0	1,0
			No adhiere		0,0	1,0
Adhiere	1,0	1,0				
					<b>21,5</b>	<b>27,0</b>
					<b>NIVEL 3</b>	<b>79,6%</b>

Figura 35. A7. Objetivos financieros y sociales- Rentabilidad, eficiencia y productividad

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

### Resumen de puntaje nivel 3

En la Figura 36 se puede ver el cuadro consolidado de puntuación del nivel 3 al que pertenece Fundesan, evidenciando que el pilar 2 gestión de riesgo financiero es el de menor adhesión con 65,4%, seguido del pilar 1 gestión de riesgo de crédito con 76,2% de adhesión, posteriormente se encuentra con un 79,6% el techo que incluye los objetivos financieros y sociales, luego se puede observar que el pilar 3 de gestión del riesgo operativo presentó un puntaje final de 81,4%, después le sigue el piso de gestión de riesgos estratégicos con 88,1% y por último el diagnóstico nos indica que el área de mayor adhesión son los fundamentos con 88,9%:



 <b>Resumen de puntaje nivel 3</b> 			
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%
<b>Total</b>	<b>153,0</b>	<b>195,0</b>	<b>78,5%</b>

Figura 36. Resumen de puntaje nivel 3

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

En la Figura 37 y Figura 38, se visualiza el gráfico radial y gráfico de barras, que permite comprender la adherencia de cada una de las áreas diagnosticadas al modelo gradual de gestión de riesgo propuesto por RIM (2015).

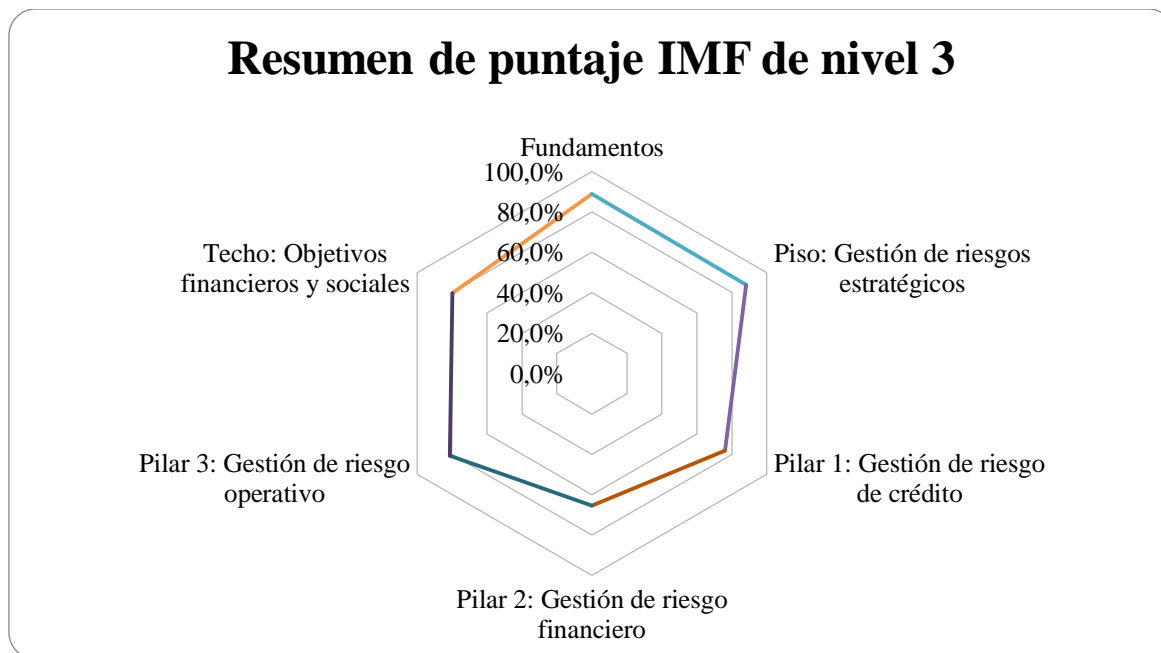


Figura 37. Radial de Resumen de puntaje nivel 3

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

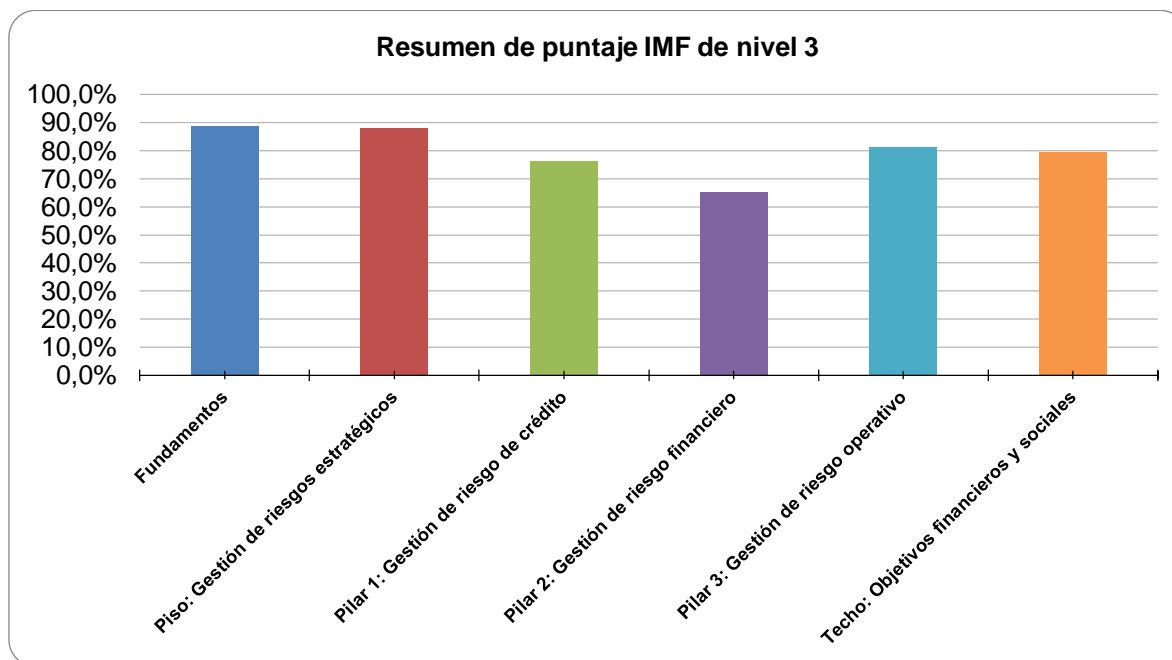


Figura 38. Barra de Resumen de puntaje nivel 3

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

### **Conclusión de diagnóstico de Fundesan a partir de aplicación de las herramientas**

Para responder el objetivo dos, después de aplicada la herramienta de diagnóstico, se puede concluir los riesgos más críticos fueron los riesgos financieros por haber tenido como resultado la menor adhesión del 65,4%, no obstante, en reunión con el comité de riesgos de Fundesan se decidió no realizar el plan de mejoramiento de dichos riesgos, debido a que no existió una adherencia en los riesgos cambiarios, riesgo de cartera de inversión y riesgo de solvencia de capital dado que por su objeto social no le son aplicables, lo que le disminuyó significativamente su puntuación total.

Por esta circunstancia en reunión con el comité de riesgos, Fundesan decide tomar como críticos para efectos de la limitación de tiempo de la investigación, los riesgos de crédito conformado por las transacciones de crédito y de cartera que obtuvo un puntaje de 76,2%. La justificación de dicha priorización, se debe a que este componente enmarca el objeto social de la institución microfinanciera que es la prestación de servicios microfinancieros, siendo parte fundamental de los procesos misionales, luego se hace necesario iniciar en primera instancia este piloto, con los riesgos que podrían afectar significativamente las perspectivas sociales y financieras.

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

### 3. Analizar

Para la definición de los planes de mejoramiento, es necesario seguir el proceso 3 del sistema de gestión de riesgos denominada analizar, al dar clic en este hipervínculo se puede ver las herramientas utilizadas tal y como se visualiza en la Figura 39. Esta fase contribuye al análisis de los procesos de crédito y cartera, haciendo una recopilación de las diferentes actividades diarias y sus riesgos asociados:

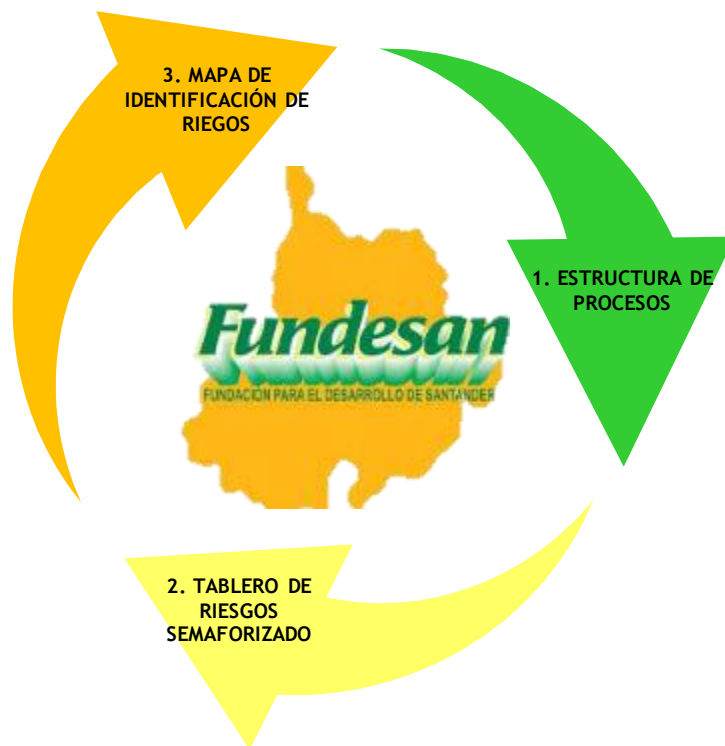


Figura 39. Paso 3 analizar

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

- **Estructura de procesos**

El primer paso, es la estructuración de los procesos, en base a los procesos de crédito y cartera, por este motivo se procedió a realizar la siguiente recopilación de información como se observa en la Figura 40:

<b>Estructura de Procesos</b>				
PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO	OBJETIVOS DEL PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
<b>Proceso Misional</b>	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 Cartera	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				

Figura 40. Estructura de procesos

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

- **Tablero de riesgos semaforizado**

La matriz semaforizada diseñada por Montes Salazar & Porras Cuellar (2016), observada en la Figura 41, contribuyó a la ponderación de los riesgos en Fundesan, estructurada bajo dos criterios fundamentales como frecuencia e impacto es una escala de uno a tres, al realizar la multiplicación de la frecuencia por el impacto, da como resultado el nivel en el que se encuentra el riesgo analizado:

<b>Tablero de riesgos semaforizado</b>			
<b>FRECUENCIA</b>		<b>VALOR</b>	
<b>ALTA</b>	<b>3</b>	<b>3. RIESGO MODERADO:</b> Prevenir el riesgo	<b>6. RIESGO IMPORTANTE:</b> Prevenir el riesgo Proteger la entidad Compartir
<b>MEDIA</b>	<b>2</b>	<b>2. RIESGO TOLERABLE:</b> Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo	<b>6. RIESGO IMPORTANTE:</b> Prevenir el riesgo Proteger la Entidad Compartir
<b>BAJA</b>	<b>1</b>	<b>1. RIESGO ACEPTABLE:</b> Aceptar el riesgo	<b>2. RIESGO TOLERABLE:</b> Proteger la entidad Compartir
<b>VALOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>IMPACTO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>

Figura 41. Tablero de riesgos semaforizado

Fuente: Montes Salazar & Porras Cuellar (2016)

- **Mapa de identificación de riesgos**

Después de analizar los procesos, se procedió a elaborar un mapa de identificación de riesgos asociados a las actividades que Fundesan realiza en sus operaciones diarias tal y como se visualiza en la Figura 42, Figura 43 y Figura 44:





## Mapa de identificación de riesgos

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
Riesgo de crédito	Riesgo de transacción de crédito	Asignación de solicitudes de crédito a asesores	Gestión de solicitudes de crédito	No realizar gestión de solicitudes de crédito oportunamente	Falta de gestión por parte del funcionario Reprocesos	Deterioro de la imagen con los clientes por gestión inoportuna de solicitudes de crédito	Trato justo y respetuoso de los clientes	2	3	6	
			Capacitación	Falta de capacitación del personal en las diferentes líneas de crédito ofrecidas	Inadecuada asignación de recursos Limitación en tiempos para programas de capacitación	Incumplimiento en procedimientos Baja colocación de créditos	Diseño y distribución apropiada de productos	1	3	3	
		Consulta y revisión de reportes en centrales de riesgo de los clientes	Análisis de crédito	No realizar consulta en las centrales de riesgo y en CIIFN	Falta de gestión por parte del funcionario Reprocesos	Pérdidas económicas	Transparencia	1	3	3	
		Visita in situ al cliente	Visita a cliente	No realizar visita a cliente a domicilio o establecimiento de comercio	Falta de claridad en procesos	Pérdidas económicas	Transparencia	1	3	3	
		Análisis cualitativo y financiero de la solicitud de crédito	Condiciones de las garantías	Garantías exigidas al cliente poco fiables	Omisión en condiciones establecidas en el reglamento	Pérdidas económicas por cartera incobrable	Prevención del sobreendeudamiento	1	3	3	
			Análisis de información	Falta de verificación y referenciación del cliente	Falta de gestión por parte del funcionario No tener las herramientas suficientes de consulta	Incumplimiento legal pérdidas económicas	Transparencia	2	3	6	
				Riesgo de LA/FT es la posibilidad de que FUNDESAN sea utilizada como instrumento para el lavado de activos y/o canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas	Falta de verificación con bases especializadas de información Complicidad con funcionarios		Transparencia	1	3	3	
				Inadecuado análisis cualitativo y financiero	Inadecuado análisis de capacidad de pago y sobreendeudamiento del cliente concentración de funciones	Lavado de activos por parte de terceros Pérdidas económicas por deterioro de cartera Aumento de la tasa por mora	Prevención del sobreendeudamiento	2	3	6	
					Desconocimiento de los sectores a los que esta dirigidos las líneas de crédito	Diseño y distribución apropiada de productos	2	3	6		

Figura 42. Mapa de identificación de riesgo de transacción de crédito

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

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
Riesgo de crédito	Riesgo de transacción de crédito	Aprobación de créditos	Análisis de créditos en el Comité de aprobación	Aprobación de préstamos a empleados sin niveles de aprobación establecidos	Ausencia de políticas al respecto	Falta de transparencia en las operaciones Conflicto de interés	Transparencia	1	1	1	3
				Cómite de crédito que no sea eficiente en el análisis de los créditos	Desconocimiento de políticas y procedimientos	Deterioros en cartera	Trato justo y respetuoso de los clientes	1	2	2	2
				Falta de claridad en niveles de aprobación de préstamos			Prevención del sobreendeudamiento	1	2	2	2
		Acta de aprobación	Estado del crédito	No informar al cliente sobre el estado de su crédito	Servicio al cliente ineficiente	Deterioro de la imagen con los clientes	Trato justo y respetuoso de los clientes Mecanismos para resolución de quejas	1	1	1	3
				Cobros no estipulados	Cobros de otros conceptos en el crédito no informados al cliente		Falta de claridad en las condiciones del crédito al cliente	Precios responsables Transparencia	1	2	2
		Desembolso de crédito	Tiempo desembolsos	Incumplimiento en tiempos de desembolsos	Falta de claridad de los procedimientos Falta de gestión	Deterioro de la imagen con los clientes	Transparencia	1	1	1	3
							Capacitaciones a clientes	Inasistencia de los clientes en capacitaciones pre crédito	Falta de cultura y promoción del endeudamiento	Afectación en indicadores de cartera	Transparencia
			Inasistencia de los clientes en capacitaciones post crédito	3	2	6		6			
			Fraude en firma de documentación	Suplantación de identidad en proceso de firma de documentación	Inadecuado estudio de crédito	Implicaciones legales Pérdidas económicas	Privacidad de los datos del cliente	1	3	3	2
		Créditos sin debida firma de documentos	Desembolso sin la debida firma de documentación	Falta de gestión por parte del funcionario generando incumplimiento al proceso	Transparencia		1	3	3	2	
		Informe de crédito	Presupuesto de colocación de créditos	No cumplir con las metas establecidas	Falta de gestión por parte del funcionario	Incumplimiento en presupuesto mensual de colocación de créditos	Diseño y distribución apropiada de productos	1	3	3	2

Figura 43. Mapa de identificación de riesgo de transacción de crédito

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

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
Riesgo de crédito	Riesgo de transacción de cartera	Gestión de cobranza (llamadas, envíos de comunicados, visitas)	Gestión de cobro	Posibilidad de que el proceso de cobro no sea efectivo para recaudar la cartera	Ausencia de políticas acerca de montos de concentración de cartera por productos y sucursales	Afectación en indicadores de cartera	Prevención del sobreendeudamiento	2	3	6	Alto
				Cobranza agresiva a clientes	Falta de capacitación en servicio al cliente	Deterioro de la imagen con los clientes	Trato justo y respetuoso de los clientes	1	2	2	Bajo
				Datos de clientes desactualizados	Falta de actualización de datos permanentemente	Gestión de cobro no efectiva Atrasos en cartera	Transparencia	2	3	6	Alto
				Pérdida de documentación de garantías exigidas al cliente	Inadecuada organización de archivo	Pérdida de exigibilidad de garantías	Privacidad de los datos del cliente	1	3	3	Bajo
		Asignación tasa de usura	Actualización tasa de usura	Tasa de usura no modificada en el sistema de acuerdo a la tasa publicada por la superintendencia Financiera	Falta de gestión por parte del funcionario en cambio de tasa en el sistema	Incumplimiento legal	Transparencia Precios responsables	2	3	6	Alto
								1	3	3	Bajo
		Informe de cartera	Cartera actualizada	Informes de cartera actualizada no detallada por productos y sucursales	Ausencia de herramientas y/o informes que detallen los indicadores de cartera	Falta de seguimiento Pérdidas económicas	Transparencia	1	2	2	Bajo
								Indicadores de gestión de cartera	Falta de análisis de tendencias e indicadores de cartera	Transparencia	1
		Otros conceptos facturados en la cuota	Cobro de otros conceptos	No contabilizar los cobros a los clientes por concepto de seguros de vida y otros en el respectivo mes	Falta de gestión por parte del funcionario	Pérdidas económicas	Transparencia	1	2	2	Bajo
		Operación de cobro pre jurídico	Incumplimiento Ley Habeas Data	Reporte en centrales de riesgos sin haber realizado gestión con el cliente en los tiempos estipulados por la ley	Falta de control en las comunicaciones enviadas a cliente	Incumplimiento legal	Trato justo y respetuoso de los clientes Privacidad de los datos del cliente	1	3	3	Bajo
		Reprogramación de una obligación	Cambios en condiciones de crédito	Créditos reestructurados por parte de funcionarios no autorizados de acuerdo a las políticas establecidas	Inadecuada asignación de roles y permisos a funcionarios en el sistema LINUX	Falta de transparencia en las operaciones	Transparencia	1	3	3	Bajo
		Reestructuración de una obligación						1	3	3	Bajo
		Cobro jurídico	Gestión de cobro jurídica inadecuada	Descuentos de rebaja de intereses en cobro jurídico no autorizados por Fundesan	Fallas de comunicación con el abogado externo	Pérdidas económicas	Trato justo y respetuoso de los clientes	1	3	3	Bajo
		Reclamación de seguro	Reclamación ante aseguradora	Reclamaciones de seguro no pagadas por muerte del titular o incapacidad total y/o permanente	Falta de gestión por parte del funcionario en la radicación de documentación	Pérdidas económicas	Trato justo y respetuoso de los clientes	2	3	6	Alto
		Castigo de cartera	Cartera incobrable	Montos elevados de deterioro de cartera	Inadecuado estudio de crédito	Pérdidas económicas Afectación en indicadores de cartera	Prevención del sobreendeudamiento	2	2	4	Bajo
Comisiones	Comisiones a asesores por gestión de cobro	Acuerdos de pago internos con el cliente, prestando de su dinero para cumplir con el presupuesto de créditos colocados y cartera recuperada	Metas excesivas Altos topes para comisionar	Pérdidas económicas	Transparencia	1	3	3	Bajo		

Figura 44. Mapa de identificación de riesgo de transacción de cartera

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

La frecuencia y el impacto por cada uno de los riesgos, fue valorado por la Directora ejecutiva de Fundesan, en base a la experiencia obtenida en la entidad y en base a la ejecución de las operaciones diarias. Esta información obtenida sirve de referencia para el siguiente paso, que corresponde a la definición de los planes de mejoramiento a seguir en el riesgo de transacción de crédito y en el riesgo de cartera.

#### **4. Definir**

En esta fase, se tomaron los resultados del mapa de identificación de riesgos, continuando con la estructuración del plan de mejoramiento en los procesos de crédito y cartera

## Plan de mejoramiento



Actividad	Nombre del Riesgo	Descripción del riesgo	Frecuencia	Impacto	Calificación	Semáforo	CONTROLES A IMPLEMENTAR	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACION (dd/mm/aa)
Asignación de solicitudes de crédito a asesores	Gestión de solicitudes de crédito	No realizar gestión de solicitudes de crédito oportunamente	2	3	6	6	Director de Microcrédito o Director de oficina es quien asigna las solicitudes de crédito radicadas en la oficina al asesor analista	Director de Microcrédito Director de oficina	2020
	Capacitación	Falta de capacitación del personal en las diferentes líneas de crédito ofrecidas	1	3	3	3	Gestión de capacitaciones semanales a los asesores acerca de las novedades de las diferentes líneas de crédito	Director de Microcrédito Directora ejecutiva	2020
Consulta y revisión de reportes en centrales de riesgo de los clientes	Análisis de crédito	No realizar consulta en las centrales de riesgo y en CIFN	1	3	3	3	El reporte de centrales es requerido para hacer score del crédito En CIFN el asesor debe validar información de la cédula de ciudadanía tanto deudor como codeudor, como constancia el asesor firma en la primera hoja de cada reporte	Director de Microcrédito	2020
Visita in situ al cliente	Visita a cliente	No realizar visita a cliente a domicilio o establecimiento de comercio	1	3	3	3	Dejar evidencia de la visita en el formato de visitas por asesor M-CRE-F-10 Diligenciamiento de formato de análisis cualitativo y financiero en la visita con firma del cliente Anexo Fotografico	Director de Microcrédito	2020

Figura 45. Plan de Mejoramiento riesgo de crédito

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

Actividad	Nombre del Riesgo	Descripción del riesgo	Frecuencia	Impacto	Calificación	Semáforo	CONTROLES A IMPLEMENTAR	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACION (dd/mm/aa)
Análisis cualitativo y financiero de la solicitud de crédito	Condiciones de las garantías	Garantías exigidas al cliente poco fiables	1	3	3	3	Con un solo predio se puede avalar máximo dos obligaciones de crédito, para una tercera obligación se hace necesario la existencia de un predio adicional o tener hipoteca a favor de Fundesan	Director de Microcrédito	2020
	Análisis de información	Falta de verificación y referenciación del cliente	2	3	6	6	Se entrega las solicitudes de créditos con los requisitos exigidos a servicio al cliente o asesor de operaciones para que proceda con la validación de acuerdo a las políticas establecidas Posteriormente el Director de Microcrédito o de oficina válida la información antes de ir a comité de crédito	Director de Microcrédito Director de oficina	2020
		Riesgo de LA/FT es la posibilidad de que FUNDESAN sea utilizada como instrumento para el lavado de activos y/o canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas	1	3	3	3	Comité de crédito controla la finalidad de la inversión al momento de aprobar, en el formato de crédito los clientes hacen la manifestación de que sus actividades son lícitas		2020
		Inadecuado análisis cualitativo y financiero	2	3	6	6	Asesor financiero de crédito realiza la visita de asesoría pre crédito al negocio o lugar de trabajo con la finalidad de levantar la información financiera y registrarla en el formato		2020
Aprobación de créditos	Análisis de créditos en el Comité de aprobación	Aprobación de préstamos a empleados sin niveles de aprobación establecidos	1	1	1	3	Actualizar el proceso de crédito incluyendo las directrices de créditos a empleados	Comité de crédito	2020
		Comité de crédito que no sea eficiente en el análisis de los créditos	1	2	2	3	Comité de crédito integrado por dos o más representantes de Fundesan y/o delegado del ente		2020
		Falta de claridad en niveles de aprobación de préstamos	1	2	2	3	Instructivo de Crédito que señalan los montos de aprobación		2020
Acta de aprobación	Estado del crédito	No informar al cliente sobre el estado de su crédito	1	1	1	3	El asesor de crédito a través de comunicación telefónica informa al solicitante la decisión tomada en comité, monto a desembolsar, fecha del desembolso del crédito	Director de Microcrédito Director de oficina	2020
	Cobros no estipulados	Cobros de otros conceptos en el crédito no informados al cliente	1	2	2	3	Asesor telefónicamente informa a cliente los descuentos realizados por: asistencia técnica y fondo de garantía.	Director de Microcrédito Director de oficina	2020
Desembolso de crédito	Tiempo desembolsos	Incumplimiento en tiempos de desembolsos	1	1	1	3	Instructivo con directrices acerca del proceso de desembolso	Director de Microcrédito Director de oficina	2020
	Capacitaciones a clientes	Inasistencia de los clientes en capacitaciones pre crédito	1	2	2	3	Reestructuración a capacitaciones más dinámicas	Asesor de emprendimiento y post crédito	2020
		Inasistencia de los clientes en capacitaciones post crédito	3	2	6	6			2020
	Fraude en firma de documentación	Suplantación de identidad en proceso de firma de documentación	1	3	3	3	Firma de documentación en sucursal con verificación de identidad	Director de Microcrédito Director de oficina	2020
Créditos sin debida firma de documentos	Desembolso sin la debida firma de documentación	1	3	3	3	Revisión de documentación exhaustiva por parte del comité de crédito	Comité de crédito	2020	
Informe de crédito	Presupuesto de colocación de créditos	No cumplir con las metas establecidas	1	3	3	3	Campañas de fidelización de clientes	Director de Microcrédito Director de oficina	2020

Figura 46. Plan de Mejoramiento riesgo de crédito

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

Actividad	Nombre del Riesgo	Descripción del riesgo	Frecuencia	Impacto	Calificación	Semáforo	CONTROLES A IMPLEMENTAR	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACION (dd/mm/aa)
Gestión de cobranza (llamadas, envíos de comunicados, visitas)	Gestión de cobro	Posibilidad de que el proceso de cobro no sea efectivo para recaudar la cartera	2	3	6	Alto	Se realiza gestión mediante llamadas de cobro, envío de comunicados, envío de mensajes masivos, visitas de cartera con el fin de realizar acuerdos de pago que permitan la normalización	Director de Microcrédito Director ejecutivo Coordinador de cobranza	2020
		Cobranza agresiva a clientes	1	2	2	Bajo	Capacitaciones de servicio al cliente		2020
		Datos de clientes desactualizados	2	3	6	Alto	Realizar jornadas de actualización de datos a través de sorteos, rifas o eventos de Fundesan. Diligenciar el formato de actualización de datos cuando el cliente se acerque a las instalaciones		2020
		Pérdida de documentación de garantías exigidas al cliente	1	3	3	Medio	Archivo con radicación de documentos que permite la trazabilidad de los expedientes, además que el sistema LINUX permite archivar los documentos como cédulas y las solicitudes de créditos.		2020
	Incumplimiento en pagos	Incumplimientos por parte del cliente por insolvencia financiera	2	3	6	Alto	Según las políticas establecidas por la entidad se debe dejar un disponible del 30% una vez contemplados los gastos familiares, operaciones, financieros y el valor de la cuota a cancelar proyectada de la solicitud que se está tramitando No tener más de cuatro créditos con microfinancieras Educación financiera a clientes	Director de Microcrédito Director ejecutivo Director administrativo y financiero Coordinador de cobranza	2020
Asignación tasa de usura	Actualización tasa de usura	Tasa de usura no modificada en el sistema de acuerdo a la tasa publicada por la Superintendencia Financiera	1	3	3	Medio	Cada tres meses la persona encargada debe revisar la página de la Superintendencia Financiera y asignar en el sistema cada tres meses	Coordinador de cobranza	2020
Informe de cartera	Cartera actualizada	Informes de cartera actualizada no detallada por productos y sucursales	1	2	2	Bajo	El primer día hábil de la semana con corte a viernes, el sistema genera una sabana de datos para realizar gestión de cobro y se envía a todos los responsables de cobranza	Coordinador de cobranza	2020
	Indicadores de gestión de cartera	Falta de análisis de tendencias e indicadores de cartera	1	3	3	Medio	Cada mes se hace entrega del informe del estado de cartera por convenios y por oficinas al Director de microcrédito	Coordinador de cobranza	2020

Figura 47. Plan de Mejoramiento riesgo de crédito

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

Actividad	Nombre del Riesgo	Descripción del riesgo	Frecuencia	Impacto	Calificación	Semáforo	CONTROLES A IMPLEMENTAR	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACION (dd/mm/aa)
Otros conceptos facturados en la cuota	Cobro de otros conceptos	No contabilizar los cobros a los clientes por concepto de seguros de vida y otros en el respectivo mes	1	2	2		Diariamente la persona encargada debe generar la causación de seguro de vida y concepto de otros del mes, lo que permite el cobro en la cuota	Coordinador de cobranza	2020
Operación de cobro pre jurídico	Incumplimiento Ley Habeas Data	Reporte en centrales de riesgos sin haber realizado gestión con el cliente en los tiempos estipulados por la ley	1	3	3		Comunicados de cobro a través de cartas se enviarán cada 3 meses entre los días 10 y 20 a los clientes que se presume cerrará el mes con dos cuotas o más.	Coordinador de cobranza	2020
Reprogramación de una obligación	Cambios en condiciones de crédito	Créditos reestructurados por parte de funcionarios no autorizados de acuerdo a las políticas establecidas	1	3	3		Cliente debe realizar carta informando el cambio, solo pueden realizar la modificación en el sistema el asesor de cobranza y/o director administrativo y financiero, posteriormente la solicitud se archiva en la carpeta del cliente	Director administrativo y/o financiero	2020
Reestructuración de una obligación			1	3	3		El cliente debe firmar el formato de solicitud de reestructuración de crédito, este proceso se realiza en el sistema únicamente por asesor de cobranza y/o Director administrativo y financiero	Coordinador de cobranza	2020
Cobro jurídico	Gestión de cobro jurídica inadecuada	Descuentos de rebaja de intereses en cobro jurídico no autorizados por Fundesan	1	3	3		Se determinan los créditos que serán enviados a cobro jurídico con el Director de Microcrédito y los directores de las oficinas y se envía a comité conformado por Director Ejecutivo, Director de Microcrédito y/o Director de oficina, Director financiero y asesor de Cobranzas para que evalúen cada caso	Director de Microcrédito Director ejecutivo Director administrativo y financiero Coordinador de cobranza	2020
Reclamación de seguro	Reclamación ante aseguradora	Reclamaciones de seguro no pagadas por muerte del titular o incapacidad total y/o permanente	2	3	6		El asesor de cobranza es la persona encargada de realizar la reclamación ante la aseguradora.	Coordinador de cobranza	2020
Castigo de cartera	Cartera incobrable	Puntos elevados de deterioro de cartera	2	2	4		Semestralmente se seleccionan los clientes que no tienen una garantía para respaldar la obligación y que estén en cobro jurídico según previo concepto de la abogada externa o cobro directo y saldo de capital adeudado por el cliente se respalda con el fondo de garantías del convenio para ser castigado	Director de Microcrédito Director ejecutivo Director administrativo y financiero Coordinador de cobranza	2020
Comisiones	Comisiones a asesores por gestión de cobro	Acuerdos de pago internos con el cliente, prestando de su dinero para cumplir con el presupuesto de créditos colocados y cartera recuperada	1	3	3		Gestión compartida de cobranza, el asesor en coordinación con el departamento de cobranzas ayuda a la gestión de cobro a través de visitas al negocio del microempresario	Director de Microcrédito Coordinador de cobranza	2020

Figura 48. Plan de Mejoramiento riesgo de crédito

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan



## 5. Ejecutar

Como se expuso en el capítulo I, dentro de las limitaciones de la investigación, se señaló que el proceso de implementación dependerá de los tiempos y recursos que precise pertinentes Fundesan, es por esta razón que esta fase 5 propuesta en el sistema de gestión de riesgos, incluye todas las actividades y acciones pertinentes para llevar a cabo el plan de mejoramiento enunciado en la anterior fase 4. Para llevar a cabo esta ejecución, es necesario que los responsables del proceso adopten los controles sugeridos en el paso 4, con el objetivo de optimizar los procesos y poder iniciar con el proceso gradual de gestión de riesgos.

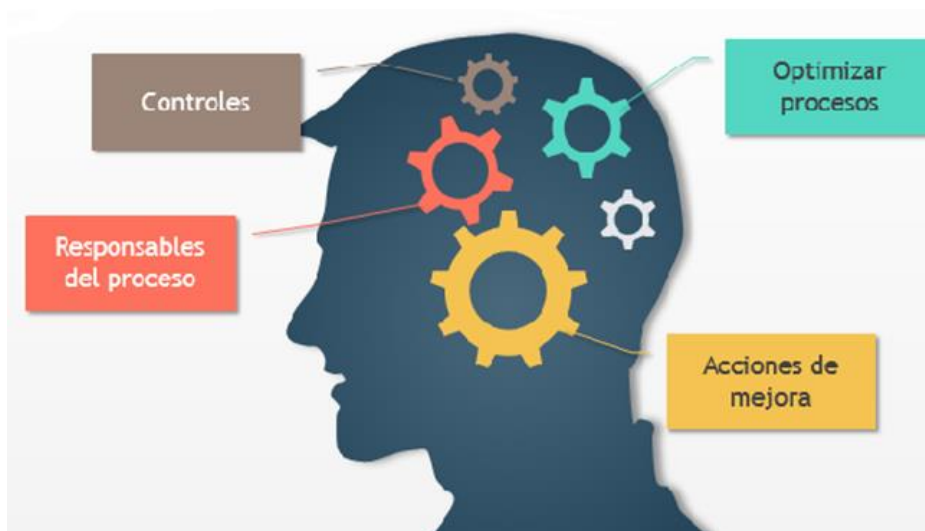


Figura 49. Paso 5 Ejecutar

Fuente: Elaboración propia

## 6. Evaluar

En esta fase final del ciclo del sistema de gestión de riesgos, se propone un programa de auditoría dirigido a la evaluación de los procesos de crédito y cartera de Fundesan después de la ejecución de los controles propuestos en la fase 4, este programa recopila el plan de

mejoramiento sugerido, proponiendo la aplicación de pruebas sustantivas y de cumplimiento que permitan detectar debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas en el sistema gestión de riesgos. Todo esto dirigido al mejoramiento de los procesos y procedimientos, estableciendo las acciones de mejora pertinentes para mitigar y administrar los riesgos que puedan prever.



Figura 50. Paso 6 Evaluar

Fuente: Elaboración propia

## PROGRAMA DE AUDITORÍA



Proceso :	Crédito y Cartera
Fecha de inicio de la auditoría :	
Preparado por :	
<b>Objetivo de la auditoría:</b>	Verificar la existencia, completitud y aplicación de políticas y procedimientos del proceso de crédito y cobranza Identificar la eficacia de los controles establecidos en el plan de mejoramiento
<b>Alcance de la auditoría:</b>	La auditoría a ejecutar tiene alcance a la evaluación del sistema de gestión de riesgos diseñado para los procesos de crédito y cobranza
<b>Periodo auditado:</b>	(Se debe identificar el periodo sobre el cual se va a realizar la auditoría, de acuerdo al alcance, periodo de muestra de la documentación a evaluar)

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		
Riesgo de transacción de crédito	Asignación de solicitudes de crédito a asesores	No realizar gestión de solicitudes de crédito oportunamente	Director de Microcrédito o Director de oficina es quien asigna las solicitudes de crédito radicadas en la oficina al asesor analista															
		Falta de capacitación del personal en las diferentes líneas de crédito ofrecidas	Gestión de capacitaciones semanales a los asesores acerca de las novedades de las diferentes líneas de crédito															
	Consulta y revisión de reportes en centrales de riesgo de los clientes	No realizar consulta en las centrales de riesgo y en CIFIN	El reporte de centrales es requerido para hacer score del crédito En CIFIN el asesor debe validar información de la cédula de ciudadanía tanto deudor como codeudor, como constancia el asesor firma en la primera hoja de cada reporte															
		Visita in situ al cliente	No realizar visita a cliente a domicilio o establecimiento de comercio	Dejar evidencia de la visita en el formato de visitas por asesor M-CRE-F-10 Diligenciamiento de formato de análisis cualitativo y financiero en la visita con firma del cliente Anexo Fotografico														

Figura 51. Programa de auditoria riesgo transacción de crédito

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

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		
Riesgo de transacción de crédito	Análisis cualitativo y financiero de la solicitud de crédito	Garantías exigidas al cliente poco fiables	Con un solo predio se puede avalar máximo dos obligaciones de crédito, para una tercera obligación se hace necesario la existencia de un predio adicional o tener hipoteca a favor de Fundesan															
		Falta de verificación y referenciación del cliente	Se entrega las solicitudes de créditos con los requisitos exigidos a servicio al cliente o asesor de operaciones para que proceda con la validación de acuerdo a las políticas establecidas Posteriormente el Director de Microcrédito o de															
		Riesgo de LA/FT es la posibilidad de que Fundesan sea utilizada como instrumento para el lavado de activos y/o canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas	Comité de crédito controla la finalidad de la inversión al momento de aprobar, en el formato de crédito los clientes hacen la manifestación de que sus actividades son lícitas															
		Inadecuado análisis cualitativo y financiero	Asesor financiero de crédito realiza la visita de asesoría pre crédito al negocio o lugar de trabajo con la finalidad de levantar la información financiera y registrarla en el formato															
		Aprobación de préstamos a empleados sin niveles de aprobación establecidos	Actualizar el proceso de crédito incluyendo las directrices de créditos a empleados															

Figura 52. Programa de auditoría riesgo transacción de crédito

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

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	
Riesgo de transacción de crédito	Aprobación de créditos	Cómite de crédito que no sea eficiente en el análisis de los créditos	Cómite de crédito integrado por dos o más representantes de Fundesan y/o delegado del ente														
		Falta de claridad en niveles de aprobación de préstamos	Instructivo de Credito que señalan los montos de aprobación														
		No informar al cliente sobre el estado de su crédito	El asesor de crédito a través de comunicación telefónica informa al solicitante la decisión tomada en comité, monto a desembolsar, fecha del desembolso del crédito														
	Acta de aprobación	Cobros de otros conceptos en el crédito no informados al cliente	Asesor telefónicamente informa a cliente los descuentos realizados por: asistencia técnica y fondo de garantía														
		Incumplimiento en tiempos de desembolsos	Instructivo con directrices acerca del proceso de desembolso														
	Desembolso de crédito	Inasistencia de los clientes en capacitaciones pre crédito	Reestructuración a capacitaciones mas dinámicas														
		Inasistencia de los clientes en capacitaciones post crédito															
		Suplantación de identidad en proceso de firma de documentación	Firma de documentación en suscrusal con verificación de identidad														
		Desembolso sin la debida firma de documentación	Revisión de documentación exhaustiva por parte del comité de crédito														
	Informe de crédito	No cumplir con las metas establecidas	Campañas de fidelización de clientes														

Figura 53. Programa de auditoria riesgo transacción de crédito

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

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		
Riesgo de transacción de cartera	Gestión de cobranza (llamadas, envíos de comunicados, visitas)	Posibilidad de que el proceso de cobro no sea efectivo para recaudar la cartera	Se realiza gestión mediante llamadas de cobro, envío de comunicados, envío de mensajes masivos, visitas de cartera con el fin de realizar acuerdos de pago que permitan la normalización															
		Cobranza agresiva a clientes	Capacitaciones de servicio al cliente															
		Datos de clientes desactualizados	Realizar jornadas de actualización de datos a través de sorteos, rifas o eventos de Fundesan. Diligenciar el formato de actualización de datos cuando el cliente se acerque a las instalaciones															
		Pérdida de documentación de garantías exigidas al cliente	Archivo con radicación de documentos que permite la trazabilidad de los expedientes, además que el sistema LINUX permite archivar los documentos como cédulas y las solicitudes de créditos.															
		Incumplimientos por parte del cliente por insolvencia financiera	Según las políticas establecidas por la entidad se debe dejar un disponible del 30% una vez contemplados los gastos familiares, operaciones, financieros y el valor de la cuota a cancelar proyectada de la solicitud que se esta tramitando No tener mas de cuatro créditos con microfinancieras Educación financiera a clientes															

Figura 54. Programa de auditoria riesgo transacción de cartera

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

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
Riesgo de transacción de cartera	Asignación tasa de usura	Tasa de usura no modificada en el sistema de acuerdo a la tasa publicada por la Superintendencia Financiera	Cada tres meses la persona encargada debe revisar la página de la Superintendencia Financiera y asignar en el sistema cada tres meses													
	Informe de cartera	Informes de cartera actualizada no detallada por productos y sucursales	El primer día hábil de la semana con corte a viernes, el sistema genera una sabana de datos para realizar gestión de cobro y se envía a todos los responsables de cobranza													
		Falta de análisis de tendencias e indicadores de cartera	cartera por convenios y por oficinas al Director de microcrédito													
	Otros conceptos facturados en la cuota	No contabilizar los cobros a los clientes por concepto de seguros de vida y otros en el respectivo mes	Diariamente la persona encargada debe generar la causación de seguro de vida y concepto de otros del mes, lo que permite el cobro en la cuota													
	Operación de cobro pre jurídico	Reporte en centrales de riesgos sin haber realizado gestión con el cliente en los tiempos estipulados por la ley	Comunicados de cobro a través de cartas se enviarán cada 3 meses entre los días 10 y 20 a los clientes que se presume cerrará el mes con dos cuotas o mas,													

Figura 55. Programa de auditoria riesgo transacción de cartera

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan

PROCESO	ACTIVIDAD	RIESGO	CONTROL		PLAN DE TRABAJO / PRUEBAS							ACCION 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
Riesgo de transacción de cartera	Reprogramación de una obligación	Créditos reestructurados por parte de funcionarios no autorizados de acuerdo a las políticas establecidas	Cliente debe realizar carta informando el cambio, solo pueden realizar la modificación en el sistema el asesor de cobranza y/o director administrativo y financiero, posteriormente la solicitud se archiva en la carpeta del cliente													
	Reestructuración de una obligación		El cliente debe firmar el formato de solicitud de reestructuración de crédito, este proceso se realiza en el sistema únicamente por asesor de cobranza y/o Director administrativo y financiero													
	Cobro jurídico	Descuentos de rebaja de intereses en cobro jurídico no autorizados por Fundesan	Se determinan los créditos que serán enviados a cobro jurídico con el Director de Microcrédito y los directores de las oficinas y se envía a comité conformado por Director Ejecutivo, Director de Microcrédito y/o Director de oficina, Director financiero y asesor de Cobranzas para que evalúen cada caso													
	Reclamación de seguro	Reclamaciones de seguro no pagadas por muerte del titular o incapacidad total y/o permanente	El asesor de cobranza es la persona encargada de realizar la reclamación ante la aseguradora.													
	Castigo de cartera	Montos elevados de deterioro de cartera	Semestralmente se seleccionan los clientes que no tienen una garantía para respaldar la obligación y que estén en cobro jurídico según previo concepto de la abogada externa o cobro directo y saldo de capital adeudado por el cliente se respalda con el fondo de garantías del convenio para ser castigado													
	Comisiones	Acuerdos de pago internos con el cliente, prestando de su dinero para cumplir con el presupuesto de créditos colocados y cartera recuperada	Gestión compartida de cobranza, el asesor en coordinación con el departamento de cobranzas ayuda a la gestión de cobro a través de visitas al negocio del microempresario													

Figura 56. Programa de auditoria riesgo transacción de cartera

Fuente: Modelo gestión de riesgos Fundesan



## Capítulo V. 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 de riesgos 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 (2015).

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 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 (2015), 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. Iniciando con un conocimiento del 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 por medio de la elaboración de programas de auditoría.

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 por parte del 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 calificación multiplicando la frecuencia baja, media y alta por el impacto bajo, medio 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 y efectos.

Por tanto, de acuerdo a los resultados obtenidos, se propuso el plan de mejoramiento de cada de los riesgos críticos 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 así, las debilidades del sistema de control interno y optimizando sus procesos y 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 por procesos que permita 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

- American Express. (2016). Muhammad Yunus, el banquero de los pobres que desafió a la economía. *Socios para llegar más lejos*. Obtenido de <https://www.amexcorporate.com.ar/multitaskers/nota.php?id=219&cat=6>
- Armendáriz de Aghion, B., & Morduch, J. (2005). *The Economics of Microfinance*. London: The MIT Press .
- Asociación Colombiana de Instituciones microfinancieras . (2018). *Informe de gestión*. Bogota.
- Asomicrofinanzas. (2019). *11° Asomicrofinanzas* . Bogota.
- Asomicrofinanzas. (2018). *Micocrédito en Colombia*. Bogota .
- Audittol Org. (2017). *Guía COSO - ERM 2017. Alineación del Riesgo con la Estrategia y el Desempeño*. Bogota.
- Banco de la República. (2018). *Reporte de la situación del microcrédito en Colombia* . Bogota.
- Banda Ortiz, H., & Garza Morales, R. (2015). Diseño teórico de un modelo credit scoring basado en el método holt-winters para instituciones de microfinanzas. *Teuken Bidikay*, 20.
- Bermann Harms , C., & Lester Murad, N. (2012). *Manual complementario del Consenso de Siem Riep de las OSC sobre el Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de las OSC*.
- 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?

Cómite Interinstitucional de Control Interno Bogota . (2017). Obtenido de <https://slideplayer.es/slide/12553084/>

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>

Compite 360. (2019 de 2019). *Compite 360*. Obtenido de Compite 360:

<http://www.compitem360.com>

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

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).

- Fonseca Luna, O. (2013). *Sistemas de control interno para organizaciones*. Lima: Instituto de investigación en Accountability y control-IICO.
- Fundesan. (19 de Abril de 2018). *Fundesan.org*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2019, de <http://www.fundesan.org/administrador/repositorio/CODIGO%20DE%20ETICA%20FUNDESAN%20FINAL.pdf>
- García Carvajal, S., Perossa, M. L., & Rocancio García, A. D. (2015). *Una nueva mirada a las microfinanzas y al microcrédito. Análisis del macro entorno latinoamericano y del comportamiento del consumidor en Colombia*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- 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.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Kar, A. K., & Swain, R. B. (2014). Interest Rates and Financial Performance of Microfinance Institutions: Recent Global Evidence. *European Journal of Development Research*, 1-20.
- Simanowitz, A & Walter, A. (2012) <http://www.microcreditsummit.org/what-is-microfinance2.html>. Obtenido de microcreditsummit.org.
- 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.



Littlefield, E., & Rosenberg, R. (2004). *Breaking Down the Walls between Microfinance and the Formal Financial System*. Washington DC : Consultative Group to Assist the Poor (CGAP).

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 Sprcic, 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>

Montes Salazar, C. A., & Porras Cuellar, C. (2016). Obtenido de

<https://henrynunezasoc.files.wordpress.com/2016/01/los-mapas-de-riesgo-en-la-auditoria-interna.pdf>

Quiroz Calderón, B. (2017). Riesgos globales en las instituciones microfinancieras. *In Crescendo Ciencias Contables & Administrativas*, 395-405.

Risk Management initiative in Microfinance. (2015). *Modelo gradual de gestión de riesgos para instituciones de microfinanzas (IMF)*. Washington, DC: Risk management Initiative in Microfinance. 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.
- Shin, Y. (2017). *Rendimiento de las instituciones microfinancieras*. Sinyunhyeong: d collection.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (Vol. 1). Barcelona: Paidós.
- The Institute of Internal Auditors. (Junio de 2019). Recuperado el 21 de 09 de 2019, de <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/3LOD-IIA-Exposure-Documentspanish.pdf>
- United Nations Development Programme. (2015). *undp.org*. Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- 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>
- 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*.

Yunus, M. (Septiembre de 2014). Yunus: Microcrédito, sobreendeudamiento y retos del sector.

(M. Martínez, Entrevistador) Obtenido de microfinancegateway.