



CURSO ANDINO EN MICROFINANZAS

2006



Descripción de los cursos desarrollados:

- **Administración de Riesgos y
Evaluación Financiera**
Rochus Mommartz
- **Control Interno en Microfinanzas**
Luis Echarte y José Zapata



Rochus
Mommartz

Experto internacional en Gestión de Instituciones de Microfinanzas. Trabajó durante 17 años en América Latina, Asia, África y Europa, como consultor de la firma consultora Internationale Projekt Consult (IPC) y como consultor independiente. Actualmente representa a la compañía de inversiones ProCredit Holding como Director en Juntas Directivas de varias IMFs en América Latina. Es consejero del Fondo Privado de Inversión en Microfinanzas ResponsAbility de Suiza. El Sr. Mommartz ha publicado varios artículos sobre la comercialización de las microfinanzas y es también el coautor del libro: *Analyzing the Efficiency of Credit Granting NGOs*. Fue expositor en los cursos *Gestión de la Productividad y los Costos (2004)* y *Gestión de Riesgos en Microfinanzas (2005)* organizados por COPEME-Iniciativa Microfinanzas.



**CURSO ANDINO EN
MICROFINANZAS**

2006



Descripción de los cursos desarrollados:

- **Administración de Riesgos y
Evaluación Financiera**
Rochus Mommartz
- **Control Interno en Microfinanzas**
Luis Echarte y José Zapata

Editores:
COPEME-Iniciativa Microfinanzas
Jr. León Velarde 333, Lince.
Teléfonos: (51-1) 472-5988 471-9526
Fax: 471-6816
<http://www.copeme.org.pe>

La publicación de este libro se efectúa bajo el auspicio de ICCO (Partner to enterprising people, Holanda), con el propósito de difundir un resumen descriptivo de la temática ofrecida en el Curso Andino en Microfinanzas 2006.

Lima-Perú. Septiembre 2006

Hecho el Depósito Legal en
la Biblioteca Nacional del Perú: N° 2006-8292

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro. Ninguna parte de este libro puede ser reproducida, copiada o transmitida sin autorización escrita de los editores.

Indice

Presentación	7
Administración de Riesgos y Evaluación Financiera en IMFs	11
1. Introducción a la Gestión de Riesgos y su Contexto	13
2. Evaluación Financiera	19
3. Riesgo Crediticio	27
4. Riesgo de Liquidez	35
5. Riesgo de Mercado	39
6. Riesgo Operacional	43
7. Implementación de la Gestión de Riesgos	48
Control Interno en Microfinanzas	53
1. Introducción a Control Interno y Basilea II	55
2. Sistema y Componentes del Control Interno	61
3. Rol del Control Interno en la Gestión de Riesgos	68
4. Conclusión	70

Presentación

Las Instituciones de Microfinanzas (IMFs) operan en un entorno cada vez más competitivo, caracterizado por la incursión de la Banca Comercial en el sector, crecimiento de la oferta financiera y mayores niveles de endeudamiento de las empresas y personas. Muchas de las entidades de microfinanzas vienen encarando esta realidad contando en su estructura con mecanismos para la **administración de riesgos** y el **control interno**. El fortalecimiento continuo de estos mecanismos se hace necesario, en la perspectiva de prevenir que los resultados de una IMF a nivel de alcance, calidad de cartera, eficiencia y rentabilidad, no sean los esperados, y que éstos inclusive puedan afectar su posicionamiento y presencia en el mercado.

En relación con los riesgos y el control, la responsabilidad al interior de una IMF no recae solamente en las Unidades de Riesgos y de Auditoría. En microfinanzas, es importante que los esquemas que se implementan para la administración de riesgos y el control interno, sean congruentes con las características del entorno y mercado objetivo de las instituciones, su tamaño, los productos que ofrecen y los procesos que tienen, tanto a nivel administrativo como del negocio. Deben corresponderse también con los requerimientos de eficiencia operativa y financiera que

marca la competencia, pero fundamentalmente, deben involucrar a todos los niveles jerárquicos bajo una filosofía común en relación con el riesgo y el control.

¿Cómo enfrentar exitosamente este desafío?. Un primer y crucial paso se da cuando los miembros del **Directorio y Gerencia** de una IMF, están bien informados y tienen un alto compromiso con ambos temas, y cuando son ellos los que inician paso a paso la transición hacia una cultura del negocio que va de la mano con el conocimiento y el manejo de herramientas para la administración de riesgos y el control interno, teniendo muy en claro qué es lo que pueden exigir a sus gerencias y jefaturas, pero sobre todo, cuál es su rol en la implementación y gestión de estos elementos claves para enfrentar con éxito el entorno de competencia que caracteriza a la industria microfinanciera.

En el convencimiento de que la adopción y/o adecuación por parte de Directores y Gerentes, de las mejores prácticas en administración de riesgos y control interno, proporcionará a las IMFs de Perú y otros contextos similares de América Latina, efectivos mecanismos de información, prevención y control, es que **COPEME-Iniciativa Microfinanzas**, con el auspicio de **ICCO (Partner to enterprising people, Holanda)**, realizó en Lima-Perú, del 12 al 16 de junio del 2006 el **III CURSO ANDINO EN MICROFINANZAS**, en el que se desarrollaron y discutieron con un grupo de Gerentes, Directores, Ejecutivos de la Unidad de Riesgos y Auditoría de Instituciones de Microfinanzas del Perú, los temas de Administración de Riesgos, Evaluación Financiera y

Control Interno. Dada la importancia de su contenido y alcance, como organizadores del curso, consideramos conveniente y oportuno elaborar y difundir un resumen descriptivo de la temática ofrecida con los conceptos, normativa, alcance y herramientas de gestión desarrolladas, poniéndolo a disposición de aquellos Gerentes y Directivos, que no asistieron al curso, pero que han mostrado su interés en los temas, esperando que su lectura contribuya a mejorar la gestión y supervisión, en la perspectiva de lograr cada vez mayores niveles de eficiencia.

COPEME-Iniciativa Microfinanzas

Administración de Riesgos y Evaluación Financiera

Un Enfoque Dirigido a la Dirección de
Instituciones de Microfinanzas

Rochus Mommartz

Administración de Riesgos y Evaluación Financiera

Un Enfoque Dirigido a la Dirección de Instituciones de Microfinanzas

Rochus Mommartz

1. Introducción a la Gestión de Riesgos y su Contexto

La gestión de riesgos ha tomado protagonismo en la nueva lógica de negocio que se está implantando en el mercado de finanzas y microfinanzas a nivel regional e internacional. En un tablero de juego que introduce cada vez más productos de mayor complejidad a más tipos de clientes con demandas también más específicas, las Instituciones de Microfinanzas (IMFs), se ven expuestas a un conjunto de riesgos que tienen que saber medir y gestionar para continuar operando en sus mercados. El nuevo contexto demanda la capacitación en el tema de la gestión de riesgos de los máximos ejecutivos de las IMFs porque ellos son los encargados de propagar, internalizar y aplicar estos conceptos dentro de las instituciones en su rol de articuladores del cambio. En ese sentido, el curso se preparó bajo el rótulo de *«Administración de Riesgos y Evaluación Financiera: Un Enfoque Dirigido a la Dirección de Instituciones de Microfinanzas»*; y comprende un programa concentrado en la definición, explicación e ilustración de esquemas cualitativos y

cuantitativos relacionados a la gestión integral de riesgos, y a la gestión específica de riesgos como el de crédito, de liquidez, de mercado y operativo, que se complementan con explicaciones sobre el análisis financiero, el análisis de costos y herramientas estadísticas. Vale la pena recalcar que todo el material dictado se ha circunscrito en la línea de propuestas emitidas en el Nuevo Acuerdo de Capital, más conocido como Basilea II, pero adecuado a la realidad de las IMF's. A continuación, se realiza un breve resumen del curso de acuerdo a los módulos y temas programados.

Bajo la premisa que en finanzas asumir riesgos es una constante que se debe manejar a través de una gestión segura y sana de riesgos, se presentó el paquete de riesgos que pueden afectar las operaciones de una IMF, con especial énfasis a la explicación del riesgo de crédito.

Las definiciones básicas utilizadas en esta tarea fueron:

- El **Riesgo Crediticio** surge del incumplimiento de pago.
- El **Riesgo de Mercado** proviene de la posibilidad de soportar pérdidas como resultado de movimientos de mercado desfavorables.
- El **Riesgo de Liquidez** resulta del impedimento de cumplir con el pago de las obligaciones corrientes.
- El **Riesgo Operacional** es el riesgo de pérdida que surge de procesos internos, del personal y de sistemas inadecuados o defectuosos, así como de eventos externos.

- En lo correspondiente a los **Otros Riesgos** existentes, se enfatizó en el riesgo de desempeño, que es el riesgo del modelo de negocio mismo.

Categorías de riesgos importantes



Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

Una mala gestión de riesgos conlleva a fallas y crisis bancarias que pueden concluir finalmente con el cierre de las instituciones. En otras palabras, mala gestión de riesgos y quiebras bancarias, son dos conceptos altamente correlacionados. Los ejemplos usados en el curso demostraron esta hipótesis a nivel sistémico y a nivel individual.

Sin embargo, dada la situación de las microfinanzas, y específicamente las microfinanzas en el Perú, sería ingenuo no mencionar que todo el manejo del riesgo empieza con la gobernabilidad de las entidades. Además de responder preguntas que aclaran el concepto de gobernabilidad, tales como:

- ¿Quiénes son los dueños de la IMF?
- ¿Cómo funciona el control a través del directorio?
- ¿Qué incentivos tienen los miembros del directorio?, o
- ¿Qué grado de independencia tiene la auditoría interna?

en el curso se delinearon las tareas en las que debe involucrarse un directorio en la gestión de riesgos, de acuerdo a las características de la IMF. El buen manejo de los riesgos empieza a nivel del directorio. Los directores son quienes en última instancia empujan la creación de una cultura de riesgo.

Hablar del Acuerdo de Basilea II es referirse a la gestión de riesgos. En efecto, Basilea II tiene como corazón y espíritu la gestión de los riesgos bajo el título de la ejecución de prácticas bancarias seguras y solventes. La nueva propuesta de Basilea II se hizo pública en junio de 2004, luego de más de cuatro años de debate sobre propuestas. Se basa en tres pilares:

- (i) requerimientos mínimos de capital,
- (ii) proceso de examen supervisor, y
- (iii) disciplina de mercado.

A diferencia de Basilea I, que se enfocaba casi en exclusivo en el riesgo de crédito y el riesgo de mercado, Basilea II contempla además la medición del riesgo operacional. Adicionalmente, Basilea II ofrece una gama de metodologías, desde las más básicas hasta avanzadas, para realizar las mediciones de los riesgos, y para en consecuencia, calcular los requerimientos de capital que toma en cuenta más tipos de riesgos.

Comparación básica: Basilea I vs. II

Basilea I	Basilea II
Enfocado en Gestión del Riesgo Crediticio	Tres pilares. Primer pilar incorpora Riesgo Crediticio, Riesgo de Mercado y Riesgo Operacional.
Enfoque estandarizado "One size fits all"	Enfoque más flexible: enfoques estandarizados y enfoques avanzados para medir riesgos
Coefficiente de Adecuación Patrimonial = 8% de Activos Ponderados por sus Riesgos (Riesgo Crediticio+Riesgo de Mercado)	Coefficiente de Adecuación Patrimonial = 8% de Activos Ponderados por sus Riesgos (Riesgo Crediticio+Riesgo de Mercado+Riesgo Operacional)

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

Basilea II: Aspectos Básicos

• Los tres pilares:

Pilar 1 - Requerimientos mínimos de capital

- Enfoque estándar
- Modelos de Rating Internos Básicos
- Modelos de Rating Internos Avanzados

Pilar 2 - Examen supervisor

- Enfoque del supervisor

Pilar 3 - Disciplina de mercado

- Enfoque externo



Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006

Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochut Mommariz

En el transcurso de la capacitación, se explicaron todos los pilares de Basilea II, y los enfoques de sus metodologías propuestas. Se concluyó que para la mayoría de las IMF's (y para muchos bancos pequeños) la aplicación de un enfoque estandarizado será factible y apropiada en lo que es el riesgo crediticio y el operacional, además se mencionó que en una visión a largo plazo, hay que prepararse y organizarse gradualmente para la aplicación de los enfoques avanzados.

2. Evaluación Financiera

Los conceptos básicos del análisis financiero son inexorables como principios de una buena gestión de riesgos. En ese sentido, el curso tocó temas relacionados a la preparación e interpretación de indicadores financieros y de costos.

Las bondades de la realización de un análisis de ratios, vale decir la comparabilidad entre entidades, agencias, etc., en un momento determinado de tiempo, o para un periodo de tiempo, además de las ventajas que nos da entender mejor las relaciones entre dos o más tipos de variables, son explicadas e ilustradas en los materiales utilizados en el curso.

Básicamente, los ratios nacen de dos estados financieros: el balance general y el estado de pérdidas y ganancias. Los ratios pueden obtenerse de los datos de sólo uno de estos estados y de los datos de ambos. Por ejemplo, en el análisis de la estructura del activo, es fácil calcular el peso que la cartera tiene sobre el total de activos a partir de la división de ambas cifras. También pueden obtenerse ratios dividiendo los datos del pasivo con el activo. La prueba ácida es un buen ejemplo de este tipo de análisis.

Ratios típicos: Hoja de Balance

Hoja de Balance

BANCO PIME 1	%
Cartera / Activo	72,1%
Activos productivos / Activo	95,0%

BANCO PIME 1	%
Obligaciones público / Pasivo	61,8%
Patrimonio / Pasivo + Patrimonio	11,4%

BANCO PIME 1	%
Disponibilidades / Obligaciones público	21,7%

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommtz

Se aprovechó este apartado para tocar algunos conceptos introducidos por Basilea I, como el de los activos ponderados por riesgos, y el coeficiente de adecuación patrimonial y los tipos de capital de primer y segundo nivel.

El capital primario (Tier 1)

- El ratio de capital primario (Tier 1) ponderado en función al riesgo es el Tier 1 dividido entre los activos ponderados por riesgo.
- El Tier 1 es la suma de los elementos centrales del capital (acciones ordinarias, acciones preferentes y reservas publicadas) menos el goodwill y otros activos intangibles.
- Para la mayoría de los bancos pequeños, el Tier 1, es simplemente el capital pagado, los superávits y las ganancias acumuladas.

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommtz

El capital secundario (Tier 2)

- El ratio de capital secundario (Tier 2) ponderado en función al riesgo es la suma del Tier 1 y del Tier 2 dividido entre los activos ponderados por riesgo.
- El Tier 2 es la suma de reservas no publicadas, reservas de revalorización, provisiones genéricas para futuras pérdidas hasta el 1.5% de los activos ponderados por riesgo, instrumentos híbridos de deuda menos capital, obligaciones o deuda subordinada de mediano y largo plazo, hasta el 50% del Tier 1
- El Tier 2 no puede ser mayor al 100% del Tier 1

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommtz

En cuanto a los estados de pérdidas y ganancias, se explica la diferencia entre éstos y el balance, dado que el primer tipo de estado financiero es un flujo que mide los resultados contables en función a los ingresos y egresos que son producto de su giro de negocio, y el balance en cambio es un estado financiero que muestra la situación de una empresa en un punto fijo.

Ratios: Estado de P y G

Estado de P y G

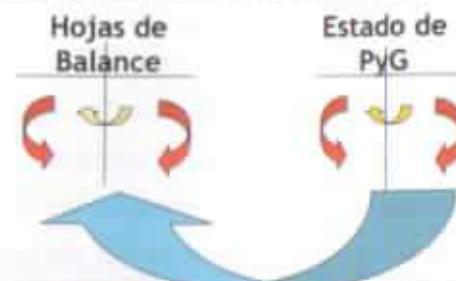
BANCO PYME 2	%	BANCO PYME 1	%
Ingresos financieros / Ingresos totales	87,2%	Gastos financieros / Egresos totales	25,6%
Ajuste por inflación / Ingresos totales	0,7%	Gastos de administración / Egresos totales	58,3%

BANCO PYME 2	%
Gastos financieros / Total Ingresos	22,3%
Gastos de administración / Ingresos financieros	58,2%

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mammartz

Los ratios más interesantes, sin embargo, de acuerdo al contenido del curso, son aquéllos que relacionan la información del balance y del estado de pérdidas y ganancias al mismo tiempo.

Relacionando la información de la Hoja de Balance y el Estado de PyG



%	BANCO PYME 1	BANCO PYME 2	ONG CREDITICIA
Resultado neto / Activo promedio	2,76%	2,77%	1,76%
Ingresos financieros / Cartera bruta promedio	22,58%	21,33%	21,73%
Gastos financieros / Pasivos con costos promedio	4,99%	5,79%	7,47%

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mammartz

La situación típica cuando se quiere poner en práctica el ejercicio es la realización de algunos ajustes de comparabilidad tales como los datos promediados y las anualizaciones.

Sin embargo, el curso no se limitó a la revisión de ratios, sino que en el fondo trató de clarificar el por qué de su uso y los enfoques de interpretación correctos. ¿Qué nos dice el indicador costo/ingreso?, ¿Por qué el indicador de eficiencia administrativa no es interpretable de forma directa? Son algunas de las interrogantes que se lograron resolver.

En una última parte de este módulo, se explicó el análisis del costeo ABC y se hizo énfasis especial en el concepto de margen de contribución. El concepto de rentabilidad es de uso común en las prácticas más frecuentes en la industria, sin embargo, el curso enfocó la problemática de ese último concepto y en consecuencia, recomendó, fuertemente, que se utilice el concepto margen de contribución para no mezclar costos directos con costos indirectos. Lo anterior implica darle más utilidad a los datos del costeo para el manejo de personal y para los incentivos que son utilizados en ellos.

Tipos de costos

Objetos de costo:	Unidades de coste identificadas para el ejercicio de costos, pueden ser los productos, las agencias, los programas, los departamentos, los clientes, etc.
Costos directos:	Costos que pueden ser identificados específicamente o relacionados directamente a un objeto de costado.
Costos indirectos:	Costos que no están directamente relacionados a un objeto de costo, pero es compartido entre objetos de costos.
Costos fijos:	Costos que se mantienen constantes sin importar los niveles de actividad o de resultados.
Costos step:	Costos que se mantienen constantes para una gama de los niveles de actividad y saltan a un nuevo nivel después que los niveles de actividad exceden cierto umbral.
Costos variables:	Costos que cambian en proporción a los niveles de actividad y de resultados.
Costos marginales:	El monto en el que los costos se incrementan cuando se adicionan otros productos u otra línea de productos (o decrecen cuando un producto o una línea de producto se elimina) o el costo de producción de una unidad de producto extra.

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

Asignación de Costos frente a Costos ABC

	Asignación de Costos	Costos ABC
Pros	- Pocos pasos - Más simple, más barato - Consistente con la declaración de ingresos	- Rastrea (más que asignarlos) los gastos en una relación causa y un efecto - Permiten a la dirección entender cómo y por qué se incurren en gastos - Enfocan las actividades que son significativas para el personal y la dirección - Identifica a los conductores de gastos y las circunstancias o exigencias que causan que una actividad tome más tiempo - Permite a la dirección enfocar dónde reducir costos a través del repaso de los puntos claves y actividades caras - Ayuda a la gerencia a entender mejor los procesos del negocio - Útil para proyecciones y la introducción de nuevos productos - Útil para diseñar incentivos para el staff y los clientes

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

Asignación de Costos frente a Costos ABC

	Asignación de Costos	Costos ABC
Cons	- Se basa en insumos subjetivos - Asigna costos simplísticamente - La asignación relacionada al volumen constituye fallas en la contabilización/explicación de la diversidad y la complejidad de productos y sobrecarga de productos "grandes" - Presenta los costos en un marco contable (por ejemplo a través de las cuentas del libro mayor) lo que no es significativo para la mayoría del personal	- Incorpora un paso adicional para asignar costos (a actividades) - Puede ser más complicado, y requiere más tiempo y recursos para ser implementado - Se basa en insumos subjetivos

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

Inductores básicos detrás de la eficiencia financiera

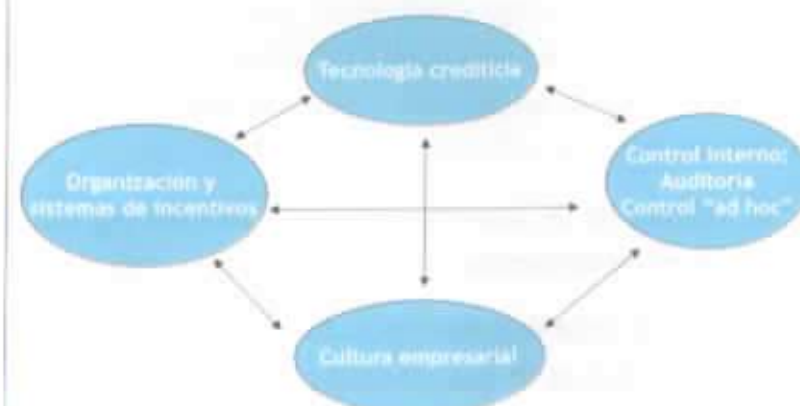
"Inductores" básicos

Margen financiero	←	Competencia; Estrategia
- Costo de riesgo	←	Tecnología de crédito (productividad)
- Costo administrativo	←	Productividad, Nivel Salarial
- Costo de capital	←	Condiciones de Mercado
Beneficios (después de impuestos)		

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

3. Riesgo Crediticio

Riesgo crediticio



Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

El riesgo de crédito es quizás hoy en día el riesgo más documentado en las IMFs. Primeramente, el curso ha revisado conceptos básicos:

Cuatro son las interrogantes que se tratan de responder en este módulo del curso:

- (i) ¿Cómo puede ser una deuda en mora evitada?,
- (ii) ¿Cuáles son los principios centrales de las «mejores prácticas» en las tecnologías de crédito?,
- (iii) ¿Cuáles son los factores de riesgo críticos?, y
- (iv) ¿Cómo puede ser analizado el riesgo portafolio de créditos?.

Las dos primeras preguntas tienen que ver con el riesgo crediticio mismo, en tanto que las restantes dos se relacionan con el análisis de portafolio de créditos.

En el análisis del riesgo crediticio, para contestar a las interrogantes, se parte inicialmente del estudio de seis factores a tomar en cuenta en un proceso crediticio común:

1. El análisis de la capacidad de pago: análisis del flujo de efectivo de la familia.
2. El análisis de la voluntad de pago: análisis de la conducta general ¿Qué es lo que saben los «vecinos» del cliente?
3. La decisión de la extensión del crédito: decisión tomada por el comité de crédito.
4. Las características del producto: incremento paso a paso de los montos de plazo y de los vencimientos. El cronograma de pagos se basa en el flujo de efectivo esperado.
5. Los mecanismos para asegurar el cumplimiento: las garantías «no típicas».
6. Productividad/Eficiencia: Sistemas de incentivos de personal.

Asimismo, se explican los puntos clave en la conceptualización del riesgo de crédito, vale decir:

- (i) lo costos administrativos versus los costos de riesgo,
- (ii) los resultados de una buena tecnología crediticia,
- (iii) la tecnología crediticia y los aspectos de organización,
- (iv) el cómo controlar el crecimiento, y
- (v) la vinculación entre el riesgo crediticio y riesgo operativo.

La contraprestación principal



Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

“Mejor Práctica”

- IMF madura en Latinoamérica -

Portafolio de créditos	Costos administrativos	Costo de riesgo*
< USD 5 millones	25%	< 3%
USD 5- 20 millones	20%	< 3%
> USD 20 millones	< 15%	< 3%

* Créditos castigados + Créditos en riesgo > 30

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

Un tema sobre el que se pone énfasis, son los sistemas de incentivos de personal, en específico los sistemas de incentivos individuales y los sistemas de incentivos basados en grupos.

Tipología de esquemas de incentivo (Selección)

	Incentivos individuales	Incentivos basados en grupos
Monetarios: ESOP (Employee Stock Ownership Plan) Participación en las utilidades Beneficios retrasados Pagos al mérito Pagos de incentivo	Administración Personal administrativo Jefe de Agencia/Oficiales de Crédito/Oficiales de depósito	Personal de agencia Oficiales de depósito
No monetarios: Beneficios Capacitación	Administración Todo el personal	

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

Otro tema que también es abordado especialmente es la relación existente entre el riesgo crediticio y riesgo operativo, dado que gran parte del riesgo crediticio es riesgo operativo.

La diversificación es un concepto clave en la gestión del riesgo de crédito, y diversificar significa de manera general controlar los volúmenes de créditos que se otorgan por regiones, agencias, actividades financiadas, segmentos de clientes, plazos de vencimientos, tipos de monedas usadas y tecnologías crediticias

empleadas para atender a los clientes. El equilibrio de estas variables, en términos de la evasión de concentraciones excesivas de la cartera en alguna de ellas, reduce la vulnerabilidad de las IMFs frente al riesgo crediticio. Además, a parte de estos aspectos de base, el análisis cuantitativo es el que nos permite entender los riesgos crediticios. El indicador más importante en la gestión del riesgo de crédito es el de la cartera en riesgo > 30. Dependiendo de la cifra que tengamos en este indicador podemos establecer la exposición de la IMF.

¿Cuáles son los indicadores de crecimiento?

Indicadores de crecimiento

	2004	2005	Trimestre 1 2006
Cartera (USD)			
Tasa de crecimiento de la cartera (%)			
Grupos solidarios rurales (%)			
Grupos solidarios urbanos (%)			
Préstamos individuales rurales (%)			
Préstamos individuales urbanos (%)			
Comercio (%)			
Agricultura y ganadería (%)			
Manufactura (%)			
Crédito de vivienda (%)			
Crédito de consumo (%)			
Otros (%)			

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006

Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

Calidad de la cartera

Cartera clasificada (% de la cartera total)

	2004	2005	Trimestre 1 2006
Vigente			
Con Problemas Potenciales			
Deficiente			
Dudosa			
Perdida			

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006

Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

Indicadores clave de cartera en riesgo

Nivel Institucional: Cartera en riesgo y provisión por incobrables

Parámetro	2004	2005	Trimestre 1 2006
Cartera en riesgo (> 7 días)			
Cartera en riesgo (> 7 días) / Cartera bruta			
Cartera en riesgo (> 30 días) / Cartera bruta			
Cartera en riesgo (> 90 días) / Cartera bruta			
Cartera en riesgo (> 180 días) / Cartera bruta			
Cartera en riesgo (> 360 días) / Cartera bruta			
Volumen de cartera reestructurada (YTD) / Cartera bruta			
Costos (volumen, YTD) / Cartera bruta			
Net write offs (YTD) / Cartera bruta			
Portafolio en Riesgo > 30 días (USD) / Cartera último trimestre			
Provisión por incobrables / (Provisión por incobrables requerida)			
Provisión por incobrables / Cartera en riesgo > 30			

* YTD: Year to day. Hasta la fecha, no anualizado

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006

Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

La cartera en riesgo, sin embargo, puede ser paliada con reprogramaciones o refinanciamientos o con castigos de cartera. Hay que tomar en cuenta que, adicionalmente, el crecimiento mismo puede hacer que una cartera luzca mejor de lo que en realidad es. Por ende se ha discutido el análisis de la cartera ajustada por el impacto de crecimiento. Esto se puede hacer de dos formas:

- (i) analizando el nivel de mora en forma absoluta, y
- (ii) realizando un análisis por cosechas.

Este último concepto, se refiere al análisis de la cartera colocada durante un mes, un trimestre o un año, por toda la vida de esa cartera; el análisis es necesario para ver realmente cuánto se pierde en la cartera, es decir, cuál es el riesgo real de una cartera de crédito.

4. Riesgo de Liquidez

Como se mencionó anteriormente, el riesgo de liquidez surge de la imposibilidad de cumplir con las obligaciones de pago corrientes. En ese sentido, una IMF debe estar siempre en condiciones de honrar todas las salidas de dinero comprometidas y cumplir con los requerimientos de reservas mínimos establecidos por la propia institución, así como por las regulaciones del mercado a un costo razonable. Aunque estas determinaciones son principalmente de corto plazo, también deben contemplarse en una visión estratégica de negocio de mediano y/o largo plazo.

La contraprestación principal desde una perspectiva de negocios



Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

No obstante, la contraprestación del riesgo de liquidez y su gestión en las IMFs surge al tratar de encontrar un equilibrio entre tener demasiado o muy poco efectivo. Ésta es una decisión que cada IMF debe tomar de acuerdo a su plan de negocios.

Para el análisis y la medición del riesgo de liquidez y su gestión, se aplican diversas herramientas como el análisis de indicadores, el análisis de concentración de fondos y el análisis de brechas. El curso toma el tiempo suficiente para explicar cada una de estas metodologías a niveles de detalle importantes. No obstante, el análisis de brechas (análisis del gap) es explotado y abarca desde el estudio del análisis contractual de la brecha, pasando por el análisis de la brecha esperada y el análisis de la brecha del plan de negocios. La diferencia entre estas metodologías es el dinamismo de las mismas y la posibilidad que nos ofrecen para comparar los diferentes niveles de liquidez en diferentes periodos de tiempo.

Como sugerencias para la gestión de liquidez se explican algunas características de fondeo a los que deberían tener acceso permanente las IMFs, por ejemplo el acceso a sobregiros de líneas de crédito o la posibilidad de obtener efectivo de los activos no líquidos. Finalmente, se practican algunas metodologías de proyección de tendencias y de pruebas de tensión de liquidez.

El instrumento más exacto para el análisis de la liquidez: Análisis de la brecha (gap)

	0-20 días	21-60 días	61-90 días	91-120 días	121-180 días	1-2 años	3-5 años	+ 5 años
Prestamos								
Inversiones								
Otros								
Total Activo	0	0	0	0	0	0	0	0
Depositos								
Préstamos de Entidades Financieras								
Otros								
Total Pasivo	0	0	0	0	0	0	0	0
Incremento de Capital								
Brecha periodica Neta	0	0	0	0	0	0	0	0
Brecha acumulada	0	0	0	0	0	0	0	0
Diseno en efectivo	0	0	0	0	0	0	0	0
Riesgos contractuales de liquidez								

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommarz

Liquidez: test de Stress

Parámetro	2004	2005	Trimestre 1 2006
Volumen más alto de depósitos durante las últimas 50 semanas			
Volumen más bajo de depósitos durante las últimas 50 semanas			
Diferencia entre el volumen más alto y el volumen más bajo			
Volumen actual de depósitos			
menor(volumen más bajo; volumen actual - 50% de diferencia entre el más alto y el más bajo volumen) (depósitos estables)			
Depósitos estables/depósitos totales			
Test de stress			

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommarz

Indices de Liquidez - Breve Referencia

Nombre	Definición	Comentario
Índice Corriente	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	Principalmente utilizados por instituciones no financieras. No recomendado para IMFs.
Indicador de la posición del efectivo	$\frac{\text{Caja y Depósitos en Bancos}}{\text{Activos Totales}}$	Miden la capacidad de cumplir con necesidades inmediatas de efectivo.
Índice de Capacidad	$\frac{\text{Préstamos Netos}}{\text{Activos Totales}}$	Este indicador de liquidez negativa indica hasta qué grado los activos del banco están en forma de préstamos.
Índice de depósitos totales	$\frac{\text{Depósitos Totales de los Clientes}}{\text{Activos Totales}}$	Los depósitos son considerados como una fuente estable de financiamiento. Un índice alto de depósitos totales significa un bajo riesgo de liquidez.
Índice de fondos adquiridos	$\frac{\text{Préstamos a corto plazo y fondos adquiridos}}{\text{Activos Totales}}$	Es la medida de liquidez negativa complementaria al índice de depósitos. Un índice alto de fondos adquiridos significa un riesgo alto de liquidez.
Índice de depósitos estables (Core deposit ratio)	$\frac{\text{Depósitos Estables (CORE deposits)}}{\text{Activos Totales}}$	Una mejora al índice de depósitos totales. Considera sólo la base estable de los depósitos.
Índice préstamos - depósitos	$\frac{\text{Préstamos Netos}}{\text{Depósitos Totales}}$	Un índice alto de préstamos - depósitos significa baja liquidez. Implica el uso de liquidez (préstamos) como fuente primordial de fondos estables (depósitos).
Dependencia de financiamiento neto inestable (NON-CORE)	$\frac{\text{Pasivos Inestables (NON - CORE) - Inversiones de corto plazo}}{\text{Préstamos Netos}}$	Indica cuán dependiente es un banco respecto a fuentes inestables (Non - Core) para financiar sus activos generadores de efectivo ilíquidos (préstamos). Una alta dependencia de fondos netos (Non - Core) significa un alto riesgo de liquidez.
Índice de reserva	$\frac{\text{Activos en efectivo}}{\text{Depósitos de los clientes}}$	No son usados comúnmente por bancos comerciales. Las IMFs prefieren este índice porque ven a los depósitos como un "capital de riesgo".
Índice de Liquidez	$\frac{\text{Efectivo más ingresos esperados en efectivo}}{\text{Egresos en efectivo anticipados}}$	Es un índice dinámico, con vistas al futuro. De uso limitado en la práctica.

5. Riesgo de Mercado

Se considera dentro del riesgo de mercado, otros dos tipos de riesgo como son el riesgo de moneda extranjera (o riesgo de tipo de cambio), y el riesgo de tasas de interés (o riesgo de reprecación). Las definiciones de ambos tipos de riesgos se establecieron como:

Riesgo de Moneda Extranjera:

Impacto adverso de las fluctuaciones de moneda sobre los ingresos netos

Riesgo de Tasa de Interés:

Impacto adverso de los cambios en las tasas de interés sobre el valor de los activos y pasivos o los ingresos netos

En referencia al riesgo de moneda extranjera, se capacitó sobre el método para la determinación de la posición abierta de moneda que consiste en tres pasos:

- (i) establecer los límites de las posiciones de moneda abiertas,
- (ii) asegurarse que esos límites respetan las regulaciones existentes,
- (iii) analizar y administrar el riesgo.

En el afán de mostrar la aplicabilidad de esta metodología, se describió la normativa peruana relacionada, emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, específicamente las resoluciones 1455-2003 y 509-98.

Siguiendo la Resolución 1455-2003

Límites a las posiciones en moneda extranjera

- **Artículo 6°.-** Las empresas estarán sujetas a los siguientes límites, por su posición global en moneda extranjera:
 - **Límite a la posición global de sobreventa.** La posición global de sobreventa de las empresas no podrá ser mayor a diez por ciento (10%) de su patrimonio efectivo.
 - **Límite a la posición global de sobrecompra.** La posición global de sobrecompra de las empresas no podrá ser mayor al cien por ciento (100%) de su patrimonio efectivo.

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

Resolución 509-98

El modelo regulatorio propuesto es un modelo VaR (*Value at Risk*, por sus siglas en inglés) de Varianzas y Covarianzas que asume correlación cero entre las divisas, con un nivel de confianza de 99% y un periodo de liquidación de las posiciones de 10 días. La muestra de datos debe contener 252 observaciones diarias.

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

En el riesgo de tasa de interés se enfatiza sobre el impacto que tiene un cambio en las tasas de interés sobre los activos, pasivos y los ingresos netos de las IMFs. Como herramienta de medición del riesgo, se sugiere el análisis de brechas, concepto diferente al del análisis de la brecha de liquidez, y además conceptos matemáticos como el de duración para determinar sensibilidades a la tasa de interés, las brechas de duración, y la duración acumulada.

¿Qué nos muestra la brecha de duración?

- El concepto de duración puede ser aplicado a cada uno de los ítems de la hoja de balance para determinar sus sensibilidades a la tasa de interés
- La brecha de duración es una medida de la exposición de tasa de interés. Puede ser usada para determinar el impacto en el patrimonio, y también puede relacionarse con el riesgo de repreciaación

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

Procedimiento para el cálculo de la brecha de duración

- Se determina la tasa de interés para cada uno de los activos y de los pasivos sensibles a la tasa
- Se calcula la duración de los activos y de los pasivos sensibles a la tasa
- Se calcula la ponderación de duración promedio para los activos y pasivos
- La brecha de duración finalmente se calcula

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommtz

6. Riesgo Operacional

El propósito central de este módulo del curso fue el de establecer las guías para medir y cuantificar el riesgo operacional en las IMFs, tomando siempre en cuenta los postulados poseídos en Basilea II.

Riesgo Operacional - Esquema general:

	Enfoque basado en el Indicador Básico	Enfoque Estandarizado	Enfoque de Medición Avanzado
Cálculo del incremento de capital	- Promedio de los ingresos brutos de los últimos tres años como indicador - 15% de este indicador	- Promedio de los ingresos brutos de los últimos tres años como indicador - Dependiendo de la profundidad de los negocios (2 - 18% (menorista 12%))	- Incremento de capital igual a medición interna base en: - Información interna sobre pérdidas - Información externa sobre pérdidas - Análisis de escenarios - Contexto del negocio y factores internos de control - Reconocimiento de la mitigación del riesgo hasta un 20%.
Criterios de calificación	No existe criterio específico	- Desempeño activo la Junta Directiva y los Gerentes - Independencia de las funciones de manejo de Riesgo Operacional - Sistema de manejo de Riesgo Operacional sano - Registro sistemático de información sobre pérdidas	- Los mismos que los usados en Enfoque estandarizado, más: - Medición integrada en el manejo día a día del riesgo - Revisión del proceso de manejo y medición por auditorías internas/externas - Numerosos estándares cuantitativos - en particular información histórica de las pérdidas de 3-5 años.

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommtz

Una buena contextualización del riesgo operacional implica aludir que las fallas a nivel operativo fueron responsables de algunos de los más recientes fracasos en la banca, que cumple un rol prominente dentro del marco establecido por Basilea II, y que, sin embargo, sobre todo dentro de las IMFs, es medido aún por medios tradicionales. Algo a tomar en cuenta en esta

contextualización, es que el riesgo operacional está implícitamente relacionado con el riesgo de crédito, como la mayoría de los tipos de riesgos. Las metodologías de medición explicadas del riesgo operacional fueron de tres tipos: cualitativas, cuantitativas y con base de datos de eventos de pérdida.

Se capacitó sobre el establecimiento de medidas cualitativas, tales como encuestas de autoevaluación y elaboración de flujogramas de procesos con puntos de control. Además, se tocó el tema del uso de metodologías de tipo cuantitativo, basadas en modelos internos o avanzados, recomendados en Basilea II. Estos modelos funcionan con la construcción de una base de datos de eventos de pérdida. Este último instrumento es organizado inicialmente como una matriz que muestre i) el número de pérdidas y ii) el monto de pérdidas, por línea de negocio y tipo de pérdida, que tienen lugar en las IMFs, tal como se requiere en Basilea II.

En relación al trato que se le da al riesgo operacional en Basilea II, se evidencia que existen problemas en el acuerdo para la identificación de las pérdidas, particularmente en la separación de las pérdidas operativas de otras pérdidas. En este sentido, se esclarece que los problemas son tanto conceptuales como metodológicos. Por ejemplo, en las pruebas realizadas en 30 bancos de 11 países entre 1998 - 2000, las pérdidas por riesgo operacional llegaban únicamente al 1% de sus patrimonios, lo

que sobredimensionaría los requerimientos mínimos de capital exigidos por las agencias reguladoras.



El módulo concluye con la explicación de la preeminencia que la seguridad de información tiene como parte conformante de la gestión del riesgo operacional. Hoy en día, la información es uno de los factores críticos de éxito para las entidades financieras, por tanto, el sistema de tecnología de información, y su seguridad, es una condición necesaria, pero no suficiente para garantizar la seguridad de la información.



¿Qué es Seguridad de la Información?

- Son los recursos (metodologías, documentos, programas y dispositivos físicos) utilizados para controlar y limitar el acceso a la información única y exclusivamente a quienes tengan la autorización para hacerlo.
- La información puede estar impresa o escrita en papel, almacenada electrónicamente, transmitida por correo o utilizando medios electrónicos, presentada en imágenes o expuesta en una conversación.

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

Pilares de la Seguridad de la Información

- **Confidencialidad:** Acceso a la Información sólo a personas autorizadas.
- **Integridad:** Exactitud y suficiencia de la información, así como su validez de acuerdo con las expectativas del Banco
- **Disponibilidad:** Acceso a la información en el momento que se la requiera.

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

Seguridad de Información y Auditoría de Sistemas

- El Responsable de Seguridad de Información (ISO - *Information Security Officer*) ayuda a la gerencia en el desarrollo de políticas y ayuda a la empresa en llevarlas adelante
- El Responsable de Seguridad de Información es quien debe ejecutar el programa de seguridad
- Mientras este funcionario se involucra y administra el programa de seguridad de la información, el auditor de Tecnología de Información debe ser independiente de esta implementación y administración de la seguridad de información. El auditor vierte sus opiniones sobre procedimientos de seguridad y adecuación de controles, pero no toma decisiones

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

7. Implementación de la Gestión de Riesgos

El curso de capacitación culmina con discusiones sobre cómo organizar la gestión de riesgos en las IMFs. Éste es quizás el tema sobre el cual hoy en día existe más necesidad de capacitación en el Perú. En el curso se discutió en extenso la temática y las recomendaciones pueden ser resumidas de la siguiente forma:

- El manejo de riesgo empieza en el directorio pero se aplica en toda la institución.
- Un elemento clave es la auditoría interna, aunque tiene una naturaleza diferente de la unidad de riesgo. La auditoría es un brazo del directorio, independientemente de sus operaciones. La unidad de riesgo es una unidad de soporte, que apoya a la Gerencia a manejar mejor los riesgos.
- Para que la unidad de riesgo pueda cumplir con su rol, se establece un comité de riesgo en el cual participan, a parte del gerente o jefe de riesgo, los gerentes y representantes del directorio.
- El rol del comité es monitorear la situación de riesgos y proponer los límites de la institución.
- Los límites para cada tipo de riesgo, sin embargo, son aprobados por el directorio.
- Al contrario de la auditoría interna, la unidad de riesgo interviene también ex ante y no únicamente ex post. Esto

quiere decir que la unidad de riesgo trata activamente de reducir los riesgos. El ejemplo más típico es el del riesgo crediticio. Es necesario establecer qué montos de créditos pasarán por la unidad de riesgo para que ésta analice los casos desde la perspectiva de riesgo.

- En última instancia, la definición de límites de riesgos es un sistema utilizado para crear la conciencia en la institución sobre los diferentes riesgos aceptados.
- Si estos lineamientos se transmiten a todo el personal, y éstos están conscientes de ellos, entonces se puede decir que se ha creado una cultura de riesgo en la IMF.

¿Qué tipo de Gestión de Riesgos se necesita para una IMF?

Categorías de Riesgos		Programa	ONG	IMF Supervisada con ahorros
Riesgo crediticio	Riesgos del portafolio de préstamos	XXXXX	XXXXX	XXXXX
	Riesgo interbancario	X	X	XX
Riesgo de mercado	Riesgo de tasa de interés	X	XX	XXXX
	Riesgo de moneda extranjera	X	XX	XXXX
Riesgo de liquidez	Riesgo de liquidez	X	XX	XXXXX
Otros riesgos	Riesgo de desempeño	XX	XXX	XXXXX
	Riesgo de cumplimiento	X	X	XXXXX
	Riesgo de reputación	XX	XX	XXXX
	Riesgo de país			XXX
Riesgo operacional	Riesgo operacional	XX	XX	XXXXX

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006

Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

Gestión de Riesgos

Perspectiva general: Organización Institucional



Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

Gestión de Riesgos para IMFs medianas

(supervisadas o no supervisadas)



Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

Gestión de Riesgos para pequeñas IMFs

(no supervisadas, sin depósitos)



Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Administración de Riesgos y Evaluación Financiera - Rochus Mommartz

Control Interno en Microfinanzas

Conceptos, Mejores Prácticas y
su Rol en la Gestión de Riesgos en
Instituciones de Microfinanzas

Luis Echarte y José Zapata

Control Interno en Microfinanzas

Conceptos, Mejores Prácticas y
su Rol en la Gestión de Riesgos en
Instituciones de Microfinanzas

Luis Echarte y José Zapata

1. Introducción a Control Interno y Basilea II

El curso «*Control Interno en Microfinanzas*» llevado a cabo como parte del **Curso Andino en Microfinanzas 2006** organizado por **COPEME-Iniciativa Microfinanzas**, ha sido especialmente dirigido a directivos y funcionarios de IMFs. Dictado en Lima el 15 y 16 de julio de 2006 por los expertos en microfinanzas Luis Echarte y José Zapata, tuvo por finalidad analizar e incidir en los aspectos y herramientas mínimas necesarias para desarrollar el control interno en las instituciones microfinancieras.

El curso ha apuntado a proporcionar a los participantes un panorama general del tema, así como puntos específicos que les servirán de guías en su trabajo para realizar una adecuada administración y minimizar los riesgos en microfinanzas.

A nivel del contenido del curso, éste se inició analizando la necesidad fundamental de mantener y desarrollar controles internos efectivos dentro de una institución financiera como parte de una administración sana y prudente. Un aspecto fundamental en toda institución, es proporcionar al público depositante, acreedores y accionistas, la seguridad razonable que las operaciones de la institución están siendo controladas apropiadamente y sus riesgos son manejados prudente y sanamente. Ello rige con mayor énfasis cuando la entidad se dedica a la actividad de microfinanzas, dado que, tal como se realiza hoy en día, las «microfinanzas» son una industria relativamente nueva.

Retos de la Supervisión

Tendencias actuales

- Globalización
- Desregulación
- Consolidación de instituciones
- Nuevos instrumentos
- Internetización de procesos
- Contabilidad creativa
- Nuevas tecnologías
- Comunicación inmediata

Importancia Crítica



El costo de no ajustarse es alto

BCCI, Daiwa, Barings, Enron

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006

Curso Control Interno en Microfinanzas - Luis Echarte y José Zapata

Los cambios que se están registrando en el entorno mundial por la globalización, uso de nuevas tecnologías, nuevos instrumentos, comunicación inmediata y otros, cada día vuelve más complejo el seguimiento de las operaciones y riesgos de las instituciones financieras. En tal sentido, los procesos de control interno y la gestión de riesgos adquieren singular importancia para toda entidad dedicada a la asunción de riesgos, sobre todo las dedicadas a satisfacer la demanda de servicios microfinancieros.

En el Perú, al igual que los países de la región, se ha pasado a partir de la década de los 90's a la aplicación de una Regulación Financiera basada en los principios de Basilea.

Desde 1931 hasta comienzos de los 90', el Estado garantizaba la plena cobertura a los depósitos del público. Bajo la actual legislación, el Estado -a través del Fondo de Seguro de Depósitos- garantiza sólo un determinado monto de los mismos (actualmente en el Perú, la garantía cubre un promedio de US\$ 20 mil por depositante). La regulación actual, pone mayor énfasis y, por ende, es mucho más exigente para con los intermediarios financieros en el desarrollo de adecuados controles internos y el manejo de sus riesgos.

Sin embargo, ello no significa que la importancia del manejo de los «riesgos» recién se haya descubierto con Basilea, pues éstos

¹ Ley Kemmerer No. 7159.

siempre existieron y fueron tomados en cuenta por la regulación financiera del momento. Lo que acontece es que, bajo los principios de libertad de mercado, tasas de interés determinadas en libre competencia, etc., el banco central sólo podía intervenir «excepcionalmente»². También está la necesidad de adecuarnos, como país en búsqueda del desarrollo, a las tendencias actuales del mercado internacional que propugna en el manejo financiero, una mayor responsabilidad para los propios intermediarios financieros.

La probabilidad del logro de los objetivos institucionales siempre será afectada por las limitaciones inherentes en todos los sistemas de control interno. Estos incluyen el hecho que el factor humano que participa en la toma de decisiones puede equivocarse, y su fracaso puede ocurrir por fallas humanas, como ser un simple error. Además, los controles pueden ser algunas veces burlados a través de medios fraudulentos y la confabulación de dos o más personas. Debe tenerse presente que, la administración tiene la posibilidad de eliminar la eventual protección del sistema de control interno.

Las operaciones y el manejo de las operaciones diarias y los negocios de cada institución son funciones de la administración. En tal sentido, la competencia, transparencia, habilidades, integridad y prudencia de la administración se constituyen en

los factores más importantes en la seguridad y solidez de una institución.

Un elemento clave en las responsabilidades administrativas es la amplitud, alcance y eficiencia de los controles organizacionales y de procesos de la institución, sin los cuales la estabilidad y solidez de la institución estaría en peligro.

Es por ello que se han expuesto, desarrollado y discutido los principales conceptos sobre:

- a) La Administración de Riesgos y sus etapas, con la identificación de aquellos riesgos más importantes que se deben identificar y controlar,
- b) El Control Interno, Sistemas y sus Componentes,
- c) Formatos estándar como la Matriz de Riesgos, y
- d) Principios fundamentales en legislaciones aplicadas a nivel internacional (Basilea II) y su influencia a nivel nacional, a fin de guiar a los Directores y Gerentes de IMFs para que a través de sus actividades, puedan realizar un adecuado manejo del control interno y de riesgos.

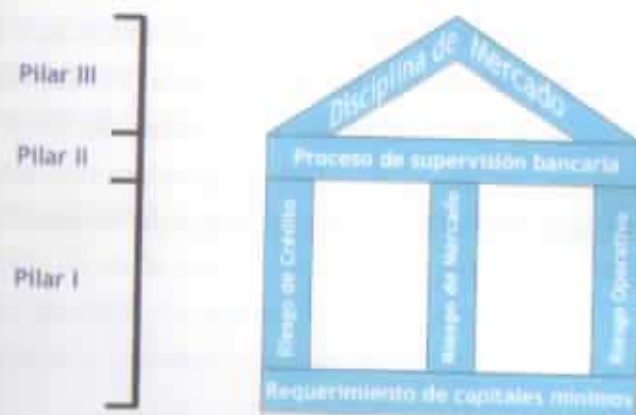
² Artículo 9no. de la Ley 26702.

Cronograma del Nuevo Acuerdo



Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Control Interno en Microfinanzas - Luis Echarte y José Zapata

Los tres Pilares de Basilea II



Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Control Interno en Microfinanzas - Luis Echarte y José Zapata

2. Sistema y Componentes del Control Interno

Los controles internos son políticas y procedimientos establecidos e implementados solos o en conjunto con otras políticas de procedimientos, para manejar y controlar un riesgo específico o la actividad de los negocios, o una combinación de riesgos y la actividad de los negocios, a los que la institución está expuesta o es compensada.

Sistema de Control Interno

Definición:

Conjunto de políticas y procedimientos establecidos por la entidad para proveer una seguridad razonable de:

- Eficiencia y efectividad de sus operaciones
- Confiabilidad y oportunidad de los informes y datos que fluyen de su sistema de información
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones que le son aplicables.

Involucra a todos los directivos, gerentes y personal de la entidad.

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Control Interno en Microfinanzas - Luis Echarte y José Zapata

Sistema de Control Interno

Elementos primarios para su aplicación:

Directorio o autoridad equivalente

Manuales Operativos:

- Manual de Organización y Funciones
- Manual de Políticas y Procedimientos
- Manual de Control de Riesgos

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Control Interno en Microfinanzas - Luis Echarte y José Zapata

Componentes del Sistema de Control Interno:



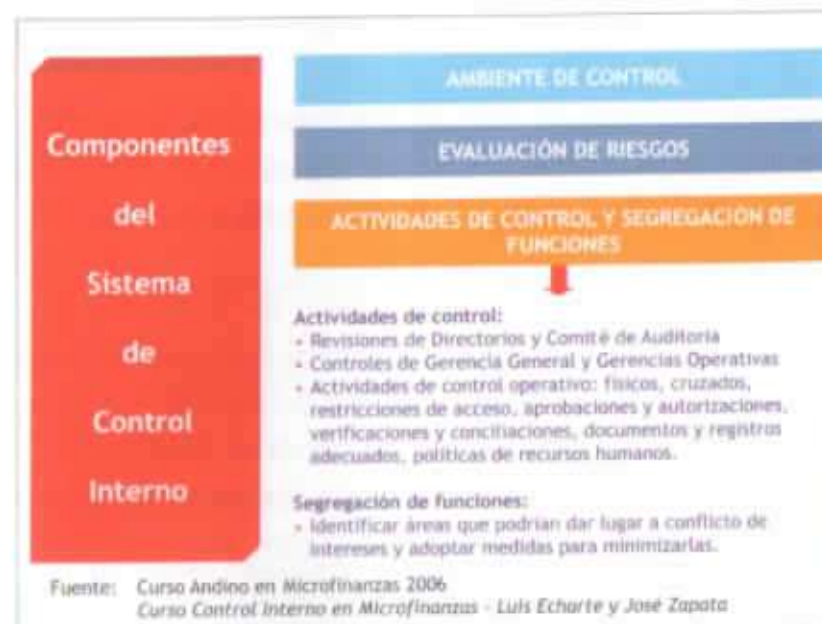
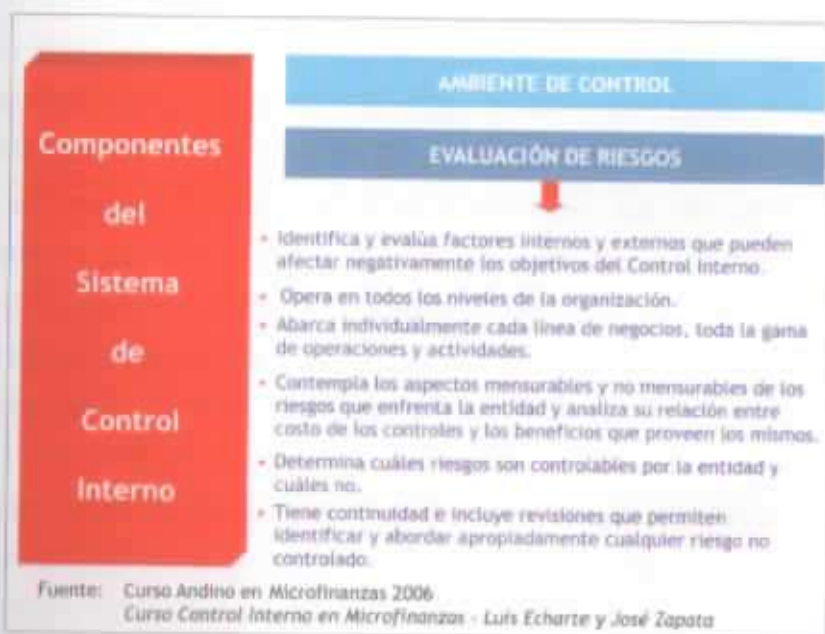
El *ambiente de control interno* es el ámbito bajo el cual los controles internos son desarrollados, implementados y monitoreados. Consiste en mecanismos y reglas que aseguran que los riesgos internos y externos, a los cuales la institución está expuesta, sean identificados y que, con apropiados y efectivos controles internos sean manejados de una manera sana y prudente. Es fundamental recalcar que los controles no eliminan por completo los riesgos de las operaciones, pero sí pueden ser utilizados, para minimizar sus efectos y prevenirlos.

Los sistemas de administración de la información son - más aún en los actuales momentos por el desarrollo en las comunicaciones- lineamientos de mucha importancia, por los cuales la información, el estado de sus negocios y la exposición a riesgos de la institución, es producida y suministrada a los directivos, gerentes y, en general, a los responsables de la administración de una entidad, en una forma tal que les permita monitorear, revisar y actuar con base en información oportuna, real y transparente para el desarrollo y cumplimiento racional de sus responsabilidades; así como para uso externo de los accionistas, que actúan en protección de sus intereses, y de los reguladores que actúan en protección de la confianza y beneficio del público.

En este contexto, los reportes generados por un sistema de administración de información efectivo podrían también asistir a la institución para monitorear el cumplimiento y efectividad

de sus controles internos, proporcionando, además, una seguridad razonable de que los controles están siendo cumplidos y están funcionando apropiadamente.

Cada institución necesita desarrollar, mantener y utilizar sistemas de administración de información efectivos, con el propósito que la información suficiente, oportuna y relevante sea producida para que las operaciones de la institución sean manejadas y controladas prudentemente.



Responsabilidades de los Órganos de Dirección y la Gerencia:

Las responsabilidades de cada puesto deberá estar claramente definida en los Manuales Operativos: Organización y Funciones, Políticas y Procedimientos y de Control de Riesgos.

La Junta de Administración o Directorio de la Institución, es responsable de los controles de la organización y de los procesos, cumpliendo generalmente esta responsabilidad de la siguiente manera:

- Asegurando que la integridad de los controles internos proporcionen liderazgo y dirección para generar un ambiente de prioridad e integridad de los controles internos de la institución, que influya en la conciencia de control de todos los individuos de la institución que desarrollan, administran y monitorean los controles.
- Asegurando que la institución haya implementado un grupo administrativo efectivo que:
 - Otorgue responsabilidad específica al desarrollo e implementación de controles de organización y de procesos particulares.
 - Sea conocedor de sus responsabilidades.
 - Desempeñe sus responsabilidades de una manera diligente.
- Reuniéndose regularmente con los miembros del grupo administrativo para revisar sus responsabilidades y desempeño respecto de los controles.

Pautas de la Unidad de Auditoría Interna:

- La estructura de la Unidad de Auditoría Interna y los recursos deberán adecuarse al tamaño y naturaleza de las operaciones de la entidad.
- La Unidad de Auditoría Interna deberá contar con personal adecuado para las funciones encomendadas, y deberá recibir capacitación sistemática y continua.
- Alternación periódica de la asignación de tareas dentro de la unidad, en la medida en que sea posible.
- El personal reclutado internamente no debe asignarse a labores de auditoría de las actividades o funciones realizadas en su anterior puesto, sino después de por lo menos un año.
- No debe involucrarse en las operaciones o en la selección o implantación de procedimientos de control interno. No obstante:
 - La gerencia general puede consultar su opinión sobre asuntos específicos referidos al cumplimiento de las normas de control interno.
 - Los informes de auditoría pueden contener recomendaciones sobre deficiencias y debilidades del sistema de control interno de la entidad.

3. Rol del Control Interno en la Gestión de Riesgos

La Administración de Riesgos es el conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, vigilar, controlar, informar y revelar los riesgos a que se encuentran expuestas las instituciones financieras. Se debe analizar:

- La exposición potencial a pérdidas.
- La calidad de la gestión interna de estos riesgos y de los sistemas de información.
- La adecuación tanto de capital como de liquidez para absorber las pérdidas potenciales, identificadas o no identificadas.

Modelo de Planilla de Identificación de Riesgos Matriz de Riesgos

MATRIZ DE RIESGOS						
Actividad u riesgo de negocio	Factor de riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Severidad del riesgo (posible impacto)	Calidad de la gestión de dicho riesgo	Elementos de cobertura	Gestor del riesgo

Fuente: Curso Andino en Microfinanzas 2006
Curso Control Interno en Microfinanzas - Luis Echarte y José Zapata

La metodología a seguir para llenar la matriz es la siguiente:

- **Actividad o riesgo de negocio:** Se deben identificar todos aquellos procesos, actividades o productos que, por sus propias características, presentan perfiles de riesgo diferenciados.
- **Factor de riesgo:** Aspecto de la actividad generador del riesgo potencial.
- **Probabilidad de ocurrencia:** Hace referencia a la probabilidad de ocurrencia, ya sea por factores internos o externos.
- **Severidad del riesgo:** Hace referencia a la dimensión del impacto que tendría en la entidad la ocurrencia del factor de riesgo.
Intervalos de valoración: Nulo / Bajo / Medio / Alto impacto
- **Calidad de la gestión de dicho riesgo:** una vez reconocidos los riesgos, la entidad debe analizar hasta qué punto tienen identificados, vigilados y controlados los riesgos inherentes a la actividad.
Intervalos de valoración: Buena / Aceptable / Débil
- **Elementos de cobertura:** Las entidades deben establecer controles internos adecuados a la naturaleza y escala de sus actividades. Identificar formas de mitigar la ocurrencia o el posible impacto del factor de riesgo.

- *Gestor del Riesgo*: La gestión de los riesgos no involucra sólo a las áreas de control interno de las entidades; involucra y compete a toda la organización.

Según la severidad del factor de riesgo, existirán los riesgos altos, medios y bajos.

Los riesgos deben ser monitoreados y gestionados en los diferentes niveles dentro de la organización.

Aquellos factores de riesgo con una mayor severidad deberán ser sometidos a medidas de vigilancia y controles más cercanos y exhaustivos.

4. Conclusión

Uno de los ejes centrales del curso ha sido buscar cambios de actitud de los Directores y Gerentes de las IMFs participantes, mediante la toma de conciencia de la importancia y la necesidad de contar con adecuados mecanismos de control interno, conocer los aspectos fundamentales a tener en cuenta e identificar los puntos de mayor atención para el desarrollo de un adecuado control interno.

No debemos olvidar que las regulaciones y normativas de cada país, hacen necesario cada vez más, contar con Directores y Gerentes que sean actores principales en el rol de identificar y

prevenir los riesgos que la entidad enfrenta en la provisión de servicios microfinancieros rentables, a través de la implementación de controles que garanticen el manejo eficiente de los recursos y la estabilidad en el largo plazo de la entidad, así como de todas las entidades en su conjunto a través de la sana competencia en el mercado.

Por tanto, la gestión de los riesgos inherentes a las actividades institucionales se transforma en la piedra angular de una administración eficiente del Sistema de Control Interno.

Sobre la base de las presentaciones y discusiones entabladas durante el evento, entendemos que los participantes han adquirido un adecuado nivel de conocimientos del tema como para enfocar mejor su rol, así como las actividades de las IMFs, a fin de liderar sendos cambios para el mejoramiento de la eficiencia de sus respectivas instituciones.

Impreso en los Talleres de:
Servicios Gráficos Sunset Color
Cel. 970 40 618
e-mail: sunset_service@hotmail.com

En el convencimiento de que la adopción y/o adecuación por parte de Directores y Gerentes, de las mejores prácticas en administración de riesgos y control interno, proporcionará a las IMFs de Perú y otros contextos de América Latina similares, efectivos mecanismos de información, prevención y control, es que COPEME-Iniciativa Microfinanzas, con el auspicio de ICCO (Partner to enterprising people), realizó en Lima-Perú, del 12 al 16 de junio del 2006 el III CURSO ANDINO EN MICROFINANZAS, en el que se desarrollaron y discutieron con un grupo de Gerentes, Directores, Ejecutivos de la Unidad de Riesgos y Auditoría de Instituciones de Microfinanzas del Perú, los temas de Administración de Riesgos, Evaluación Financiera y Control Interno. Dada la importancia de su contenido y alcance, como organizadores del curso, COPEME-Iniciativa Microfinanzas, ha considerado conveniente y oportuno elaborar y difundir un resumen descriptivo de la temática ofrecida con los conceptos, normativa, alcance y herramientas de gestión desarrolladas, poniéndolo a disposición de aquellos Gerentes y Directivos, que no asistieron al curso, pero que han mostrado su interés en los temas, esperando que su lectura contribuya a mejorar la gestión y supervisión, en la perspectiva de lograr cada vez mayores niveles de eficiencia.