

ÁLVARO HERNÁN TRUJILLO MAHECHA
CARMEN ASTRID GALVIS BELTRÁN

LP-III

MANUAL PARA LA GESTIÓN Y EL CONTROL INTEGRAL DE RIESGOS



EN ENTIDADES ESPECIALIZADAS EN MICROCRÉDITO



BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
Convenio de Cooperación Técnica ATMME-6658-CO



EMPRENDER

**MANUAL PARA
LA GESTIÓN
Y EL CONTROL INTEGRAL
DE RIESGOS
EN ENTIDADES ESPECIALIZADAS
EN MICROCRÉDITO**

**POR ÁLVARO HERNÁN TRUJILLO M.
CARMEN ASTRID GALVIS B.**

PRESENTACIÓN

Con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo BID / Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN, se estructuró el proyecto de cooperación técnica ATN/ME-6658-CO denominado Programa de Homologación de los Sistemas de Información Contable y Financiera para Instituciones Microfinancieras; no obstante, en su desarrollo se observó que una homologación contable era solo el comienzo para generar una adecuada estructura de control interno en las entidades no reguladas especializadas en microcrédito.

Por tanto, el proyecto amplió sus objetivos a la generación de un sistema de control interno, iniciando, como bien ya se dijo, con la homologación de los criterios contables, continuando con la sensibilización en cada una de las entidades de un ambiente de control donde se enfatizó en la creación de una administración basada en valores, para lo cual se desarrolló una serie de herramientas y un modelo para generar el código de conducta en cada una de las entidades.

Dando continuidad a los objetivos del proyecto, se comenzó el proceso de valoración de riesgos, generación de procedimientos de control y monitoreo, y se inició su implementación. Dicho proceso se consolidó bajo el concepto de Manual de Gestión y Control Integral de Riesgos en entidades especializadas en microcrédito.

Para lograr este objetivo contamos con el apoyo de los doctores Carmen Astrid Galvis B., y Álvaro Hernán Trujillo M., expertos en el tema de control interno y gobierno corporativo.

Este proyecto no concluye aquí, nos resta generar un esquema de Corporate Governance para entidades sin ánimo de lucro y un esquema

de medición y administración de este tipo de entidades, mediante una gerencia basada en la generación de valor, tanto social como económico. Es nuestro propósito lograr generar un sistema que no sólo permita controlar las operaciones de una entidad sino su desempeño y el de sus administradores.

Adicionalmente, aparte de este documento, se han desarrollado elementos esenciales dentro de un proceso de administración en estas entidades así:

- Plan único de cuentas para entidades no reguladas especializadas en microcrédito.
- Multimedia plan único de cuentas para entidades especializadas en microcrédito.
- Sistema de generación de reportes financieros.
- Sistema de consolidación de información sectorial.
- Normas contables para las entidades especializadas en microcrédito.
- Manejo de fondos en administración.
- Curso taller de control interno con énfasis en valores éticos.
- Modelo del código de conducta para entidades no reguladas especializadas en microcrédito.

Lo que continúa en proceso de desarrollo y estará al finalizar el proyecto:

- Metodología para la definición de una estrategia competitiva en una entidad no regulada especializada en microcrédito.
- Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard BSC.
- Modelo de código de buen gobierno para entidades no reguladas especializadas en microcrédito.

Mauricio García Hernández
Coordinador del Proyecto ATN/ME6658-CO

INTRODUCCIÓN LA ACTIVIDAD Y EL MICROCRÉDITO EL RIESGO

Factores de riesgo
Clasificación

1. Riesgos según su origen
2. Riesgos según su naturaleza
3. Riesgos según su impacto

LA GESTIÓN Y EL RIESGO

Objetivos de la gestión
Elementos del sistema

1. Políticas y estrategias
2. Metodologías y procedimientos
3. Límites de exposición
4. Infraestructura para la gestión
5. Sistema de información integral de riesgos
6. Plan de capacitación

Funciones relacionadas
de riesgos

1. Funciones a cargo

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	7
LA ACTIVIDAD FINANCIERA	9
EL MICROCRÉDITO	12
EL RIESGO	18
Factores de riesgo	19
Clasificación	22
1. Riesgos según su origen	23
2. Riesgos según la materia	24
3. Riesgos según su fuente	26
LA GESTIÓN Y EL CONTROL INTEGRAL DE RIESGOS	30
Objetivos de la gestión y del control integral de riesgos	34
Elementos del sistema de gestión y de control integral de riesgos ...	35
1. Políticas y estrategias para la gestión y el control integral riesgos	36
2. Metodologías y modelos para la medición de los riesgos	41
3. Límites de exposición al riesgo	42
4. Infraestructura para la gestión y el control integral de riesgos	45
5. Sistema de información para la gestión y el control integral de riesgos	47
6. Plan de capacitación permanente	49
Funciones relacionadas con la gestión y el control integral de riesgos	50
1. Funciones a cargo de la alta dirección de la entidad	52

2. Funciones relacionadas con la gestión integral de riesgos	54
3. Funciones relacionadas con el control integral de riesgos, su evaluación y monitoreo	55
4. Funciones relacionadas con la evaluación y seguimiento del sistema de gestión y de control integral de riesgos	57
EL PROCESO DE GESTIÓN Y DE CONTROL INTEGRAL DE RIESGOS	
1. Conocimiento del negocio y de la entidad	60
a. Aspectos sustanciales del negocio	61
b. Aspectos sustanciales de la entidad	62
2. Identificación de los riesgos	64
a. Riesgos Internos	68
b. Riesgos externos	72
3. Evaluación de los riesgos	84
4. Medición de los riesgos	93
5. Mecanismos de administración	101
a. Estudio o análisis de las solicitudes de crédito	103
b. Códigos de conducta	105
c. Códigos de buen gobierno	113
6. Vulnerabilidad a los riesgos	117
7. Mapa de riesgos	122
8. Monitoreo y evaluación del mapa de riesgos	128
ANEXOS	130
BIBLIOGRAFÍA	132
	149

Desde siempre los riesgos de actividad, cargo y de enfrentarlos, diversificando en la búsqueda de ser...

La actividad financiera de las más activas en la maneras encaminadas a la misma, sin que el...

Desde luego que el riesgo implica la asunción de fondos, sin que dicha entidad financiera...

Por ello resulta de especializadas en momentos para un sistema apto para los que se encuentran...

Dado que toda entidad individualizan y difieren...

gestión integral de riesgos	54
control integral de riesgos,	55
evaluación y seguimiento del	57
control integral de riesgos	57
DE CONTROL INTEGRAL	60
la entidad	61
o	62
dad	64
.....	68
.....	72
.....	84
.....	93
.....	101
.....	103
des de crédito	105
.....	113
.....	117
.....	122
.....	128
pa de riesgos	130
.....	132
.....	149

INTRODUCCIÓN

Desde siempre los riesgos han motivado, en quienes por razón de su actividad, cargo y/o funciones están en la necesidad u obligación de enfrentarlos, diversas inquietudes y decisiones de asignación de recursos en la búsqueda de su neutralización.

La actividad financiera ha sido, por razón misma de su naturaleza, una de las más activas en lo que hace a la creación y desarrollo de formas o maneras encaminadas a la neutralización de los riesgos que se derivan de la misma, sin que el microcrédito sea una excepción.

Desde luego que el otorgamiento de préstamos o créditos a las personas implica la asunción de los riesgos que afectan la recuperación de los fondos, sin que dichos riesgos sean los únicos a los que se enfrenta la entidad financiera.

Por ello resulta de importancia dotar a las entidades no reguladas especializadas en microcrédito, de una metodología que les permita estructurar un sistema apto para la gestión y el control integral de los riesgos a los que se encuentren sometidas, objetivo final del presente documento.

Dado que toda entidad tiene sus propias particularidades, que la individualizan y diferencian de las demás dedicadas a la misma actividad,

no se pretende agotar el tema, por lo que los interesados deben adaptar la metodología propuesta a su propia realidad.

Finalmente, vale la pena resaltar que la gestión de los riesgos, entendida como la planeación, organización, dirección, ejecución y seguimiento de procesos, actividades y estrategias tendientes a la identificación, evaluación, medición y monitoreo de los riesgos, busca la protección de los recursos de la entidad y el logro de sus objetivos; gestión que aunada al control de los mismos, es decir, a la capacidad de adoptar decisiones e imponer las mismas, aún en contra de la voluntad de quien deba ejecutar lo decidido, de manera tal que se logre mantener bajo la voluntad el resultado deseado, constituyen en gran medida fuente de éxito en la óptima ejecución de una empresa.

Resulta conveniente decir que, pues el microcrédito se puede afirmar que es un conjunto de operaciones que colocan recursos financieros y las personas beneficiarias (personas físicas o jurídicas), incluyendo las operaciones de capitales, de fideicomisos, fondos para la financiación en su desarrollo, etc.

Las entidades especializadas de vital importancia son vehículos diseñados para constituir una alternativa de actividad para producir mecanismos concretos de capital.

De forma muy simple es llamado por las entidades de capital, bien sea a través de los dueños de la respectiva actividad, etc.

que los interesados deben adaptar la realidad.

de la gestión de los riesgos, entendida dirección, ejecución y seguimiento de tendientes a la identificación, evaluación de riesgos, busca la protección de los e sus objetivos; gestión que aunada al la capacidad de adoptar decisiones e de la voluntad de quien deba ejecutar e logre mantener bajo la voluntad el gran medida fuente de éxito en la óp-

LA ACTIVIDAD FINANCIERA

Resulta conveniente efectuar una breve referencia a la actividad financiera, pues el microcrédito forma parte de la misma. En términos generales, se puede afirmar que la actividad financiera está constituida por el conjunto de operaciones que se efectúan entre las entidades interesadas en colocar recursos financieros a título de préstamo (oferentes de recursos) y las personas necesitadas de dichos recursos (demandantes de recursos), incluyendo las operaciones que conforman el mercado de dinero y de capitales, de forma tal que dicha actividad permite la consecución de fondos para la financiación de proyectos, cuando el empresario interesado en su desarrollo no posee capital propio suficiente.

Las entidades especializadas en el suministro de fondos cumplen un papel de vital importancia en la economía de un país, pues, de una parte, son vehículos directos de canalización del ahorro del público (por constituir una alternativa de inversión para quienes no desean explotar una actividad para producir bienes o prestar servicios) y, de otra, constituyen mecanismos concretos del direccionamiento y movilización de recursos de capital.

De forma muy simple se puede describir el circuito económico desarrollado por las entidades financieras como la consecución de recursos de capital, bien sea a través de fondos propios (como los aportados por los dueños de la respectiva entidad y los ingresos provenientes de la explotación de la actividad), donaciones y captación del ahorro del público, y su

o que los interesados deben adaptar la realidad.

de la gestión de los riesgos, entendida dirección, ejecución y seguimiento de tendientes a la identificación, evaluación de riesgos, busca la protección de los e sus objetivos; gestión que aunada al la capacidad de adoptar decisiones e de la voluntad de quien deba ejecutar e logre mantener bajo la voluntad el gran medida fuente de éxito en la óp-

LA ACTIVIDAD FINANCIERA

Resulta conveniente efectuar una breve referencia a la actividad financiera, pues el microcrédito forma parte de la misma. En términos generales, se puede afirmar que la actividad financiera está constituida por el conjunto de operaciones que se efectúan entre las entidades interesadas en colocar recursos financieros a título de préstamo (oferentes de recursos) y las personas necesitadas de dichos recursos (demandantes de recursos), incluyendo las operaciones que conforman el mercado de dinero y de capitales, de forma tal que dicha actividad permite la consecución de fondos para la financiación de proyectos, cuando el empresario interesado en su desarrollo no posee capital propio suficiente.

Las entidades especializadas en el suministro de fondos cumplen un papel de vital importancia en la economía de un país, pues, de una parte, son vehículos directos de canalización del ahorro del público (por constituir una alternativa de inversión para quienes no desean explotar una actividad para producir bienes o prestar servicios) y, de otra, constituyen mecanismos concretos del direccionamiento y movilización de recursos de capital.

De forma muy simple se puede describir el circuito económico desarrollado por las entidades financieras como la consecución de recursos de capital, bien sea a través de fondos propios (como los aportados por los dueños de la respectiva entidad y los ingresos provenientes de la explotación de la actividad), donaciones y captación del ahorro del público, y su

posterior entrega al grupo de usuarios de dichas entidades a través de créditos; de manera tal que el conjunto de operaciones realizadas cumple con el objetivo de facilitar la producción, distribución y consumo de bienes y servicios para satisfacer necesidades materiales y sociales.

En este orden de ideas resulta claro que al ser otorgado un crédito no sólo son los recursos generados por la entidad los que se emplean, sino que, por existir unidad de caja, el dinero de los aportantes, afiliados y ahorradores se involucran en esta clase de operaciones, por lo que resulta de vital importancia adoptar las medidas necesarias para que tales recursos retornen a la entidad y ésta los devuelva a los aportantes, afiliados y ahorradores cuando aquellos lo requieran.

El manejo y aprovechamiento del ahorro del público es una de las razones fundamentales por las que todo Estado adopta medidas prudenciales tendientes a su preservación, a través de la creación de entidades gubernamentales especializadas en la supervisión de quienes explotan la actividad financiera, el establecimiento de capitales propios mínimos para operar y la exigencia de políticas claras y concretas para la adecuada gestión y control de los riesgos que se puedan derivar de la actividad; entre otras muchas medidas.

En términos generales la actividad financiera, por ser de interés público al conllevar un riesgo para el orden público económico, requiere de autorización estatal y de particulares estudios respecto de, entre otros factores, la cultura, ánimo y capacidad de ahorro, tiempo promedio de permanencia de los fondos en la cuenta, rentabilidad ofrecida al ahorrador (cuando sea del caso), inversión de los recursos, rapidez de conversión de los bienes en efectivo para atender retiros, épocas del año que se caracteri-

rios de dichas entidades a través de
nto de operaciones realizadas cumple
cción, distribución y consumo de bie-
sidades materiales y sociales.

ro que al ser otorgado un crédito no
er la entidad los que se emplean, sino
dinero de los aportantes, afiliados y
clase de operaciones, por lo que resul-
medidas necesarias para que tales re-
os devuelva a los aportantes, afiliados
requieran.

ahorro del público es una de las razo-
o Estado adopta medidas prudentes
vés de la creación de entidades guber-
pervisión de quienes exploten la activi-
de capitales propios mínimos para ope-
s y concretas para la adecuada gestión
an derivar de la actividad, entre otras

d financiera, por ser de interés público
n público económico, requiere de auto-
estudios respecto de, entre otros facto-
de ahorro, tiempo promedio de perma-
entabilidad ofrecida al ahorrador (cuan-
recursos, rapidez de conversión de los
etiros, épocas del año que se caracteri-

cen por marcados incrementos en ingresos o consumo de recursos, com-
portamiento de la tasa de interés y medidas gubernamentales que restrin-
jan la disponibilidad de recursos, tales como el encaje y eventuales lími-
tes en los niveles de captación.

A través de estas medidas se ha logrado la consolidación del denominado
sector financiero, con una caracterización del mismo que, en muchas
ocasiones, no permite que las personas de escasos recursos, sin historia
de crédito o con antecedentes de mora en el pago de los mismos, o dedi-
cadas a actividades productivas informales, sean sujetos de crédito, es
decir, que personas con ese perfil puedan acceder a estos medios tradi-
cionales de financiación.

Esta situación, en economías que atraviesen momentos de crisis matiza-
dos por altos niveles de desempleo (con una consecuente disminución en
los niveles de consumo por falta de poder adquisitivo y, por la misma
causa, bajas en la producción, despidos de personal y subutilización de la
capacidad instalada, en un peligroso efecto circular), conlleva un incre-
mento en la explotación de actividades económicas informales o de
subempleo, las que, por carecer de estructuras administrativas y finan-
cieras, no permiten a quienes las desarrollan acceder a mecanismos de
financiación tradicionales.

Justamente para esta clase de personas, el *microcrédito* constituye una
alternativa viable de consecución de fondos para el desarrollo de activi-
dades que, pese a su informalidad y falta de estructuración, les permite su
desarrollo y la obtención de los recursos necesarios para la satisfacción
de sus necesidades básicas.

EL MICROCRÉDITO

El *microcrédito* se caracteriza por, de una parte, estar destinado a personas de bajos recursos, incluyendo autoempleados, que no son sujetos de crédito para el sector financiero tradicional, y, de otra, por el otorgamiento de préstamos en cuantías que oscilan entre US\$30 y US\$500.

Las características de las personas usuarias preferentes del microcrédito constituyen un factor relevante en la gestión y el control integral de riesgos por parte de las entidades que las financian, en la medida en que no resulta posible adelantar estudios o análisis tradicionales de crédito para tales usuarios, so pena de ser negados los mismos en su inmensa mayoría.

El propósito inicialmente perseguido por las entidades que promovieron el desarrollo del microcrédito no se limitó al ofrecimiento de recursos a las personas menos favorecidas, sino que el otorgamiento de créditos en mínimas cuantías se convirtió en un medio para lograr la formación de grupos de apoyo mutuo entre los usuarios de estos servicios y hacer a éstos destinatarios concretos de capacitación en áreas técnicas y oficios.

El altruismo de este propósito conllevó a que muchas entidades del sector privado se vincularan a tales programas a través de donaciones y aporte de recursos profesionales y tecnológicos, materiales educativos y, en general, bienes y servicios que sirvieran de apoyo a la comunidad más pobre de la sociedad.

Por ello se puede decir que el propósito inicial de apoyar el microempresarial y hoy se identifica con el, adelantando en algunos casos, medidas de apoyo de los créditos más por empresas de

En general, los créditos piden a entidades financieras, el usuario tiene similares pero también

El usuario del microcrédito, pues en algunos casos a la conformación de redes, bajo un mecanismo práctico cada uno de ellos y se debe de la obligación.

En estos casos, la entidad para formar parte del mismo se involucra formando una institución ligada por estatutos que garantiza un adecuado manejo y

OCRÉDITO

de una parte, estar destinado a perso-
autoempleados, que no son sujetos de
tradicional, y, de otra, por el otorga-
que oscilan entre US\$30 y US\$500.

s usuarias preferentes del microcrédito
la gestión y el control integral de ries-
e las financian, en la medida en que no
os o análisis tradicionales de crédito
er negados los mismos en su inmensa

ido por las entidades que promovieron
se limitó al ofrecimiento de recursos a
no que el otorgamiento de créditos en
un medio para lograr la formación de
s usuarios de estos servicios y hacer a
capacitación en áreas técnicas y oficios.

llevó a que muchas entidades del sec-
s programas a través de donaciones y
y tecnológicos, materiales educativos y,
e sirvieran de apoyo a la comunidad más

Por ello se puede afirmar que *el microcrédito nació con el propósito inicial de aportar capital de trabajo al sector económico microempresarial y preferentemente al informal* (incluyendo lo que hoy se identifica como subempleo y organizaciones familiares de trabajo), adelantando evaluaciones menos rigurosas de sus usuarios y, en algunos casos, sustituyendo las garantías típicamente empleadas para el amparo de los créditos otorgados por las entidades financieras tradicionales por esquemas de solidaridad entre grupos de usuarios.

En general, los créditos otorgados son recurrentes, es decir, una vez cumplidas a cabalidad las condiciones establecidas para el pago de los mismos, el usuario tiene posibilidad obtener nuevos créditos, con plazos similares pero montos un poco más altos.

El usuario del microcrédito no siempre está conformado por una persona, pues en algunas ocasiones se condiciona la autorización del préstamo a la conformación de una pluralidad de personas naturales como deudores, bajo un mecanismo de solidaridad entre los mismos, con lo que en la práctica cada uno de los miembros se hace cargo de la totalidad del préstamo y no sólo de la parte que en realidad pudo haber recibido del monto de la obligación.

En estos casos, la solidaridad entre los deudores es una limitación importante para formar parte del grupo usuario del crédito, pues los miembros del mismo se reservan el derecho de admisión, al punto que quienes conforman esa microcomunidad son personas conocidas entre sí y, además, ligadas por estrechos lazos de amistad y camaradería, lo que les permite un monitoreo constante de la evolución del negocio al que cada uno se dedique de manera individual, a efectos de garantizar el aporte de la

alícuota que a cada cual corresponda para el pago de la deuda. Esta es una de las razones por las cuales se busca que en los grupos no existan mayorías conformadas por personas con vínculos de parentesco, con el fin de evitar que el deterioro económico de una familia conlleve importantes pérdidas para el resto de los miembros del grupo deudor o, en últimas, que se comprometa la recuperación del dinero prestado.

Por ello, los préstamos individuales han sido y continuarán siendo una de las formas más comunes de solicitud de apoyo, sobre las que se debe pronunciar la entidad financiera.

De otra parte, el microcrédito se constituyó, también en sus inicios, en la respuesta concreta que dieron las comunidades organizadas a las dudas que se generaron sobre los créditos estatales subsidiados, en relación con su cobertura y posibilidad de acceso.

En efecto, los gobiernos fueron recurrentes en la asignación de recursos para las comunidades menos favorecidas, con el propósito de generar alternativas concretas de desarrollo para las mismas y una forma de control al incremento de la presión social, la inseguridad, la indigencia y la mendicidad.

No obstante, los medios escogidos para la entrega de los recursos y la naturaleza misma de las entidades, generaron descontento entre los usuarios y una cultura de no pago, que a la postre conllevó al fracaso de estos planes.

Es posible que los medios seleccionados para la disseminación de los recursos no precavieran la posibilidad de que tales créditos se usaran como

herramientas políticas que pretendieron lograr como dádiva el otorgamiento de recursos a los usuarios un entendimiento en el no pago de los créditos.

Por ello los programas

De igual forma, las entidades arrieron en el error de las características especiales de nivel de formación, mentalidad (junto con el origen y a los intereses de particulares), más allá de la mayor colocación de recursos fuera posible, sin evaluar

Por ello se construyeron programas que buscaron la recuperación

Así, los programas e instituciones interesados en hacer cumplir los propósitos perseguidos.

Hoy en día, las comunidades organizadas enfrentan los graves problemas de mejor manera los

bona para el pago de la deuda. Esta es la razón por la que se busca que en los grupos no existan personas con vínculos de parentesco, con el fin de evitar el riesgo económico de una familia conlleve impagos de los miembros del grupo deudor o, en consecuencia, la recuperación del dinero prestado.

Estos factores han sido y continuarán siendo una de las principales causas de deficiencia de apoyo, sobre las que se debe

trabajar. Asimismo, constituyó, también en sus inicios, en las comunidades organizadas a las dudas de los estados subsidiados, en relación con el uso de los recursos.

Los errores recurrentes en la asignación de recursos han sido, frecuentemente, favorecidas, con el propósito de generar empleo para las mismas y una forma de control social, la inseguridad, la indigencia y la

desconfianza para la entrega de los recursos y la falta de transparencia, generaron descontento entre los usuarios y, a la postre conllevó al fracaso de estos

programas. Se han diseñado mecanismos para la diseminación de los recursos y la certeza de que tales créditos se usaran como

herramientas politiqueras, mediante las cuales algunos grupos dominantes pretendieron lograr el favor de los electores necesitados, ofreciendo como dádiva el otorgamiento de préstamos. Este hecho, aunado a la mala calidad de recursos públicos de los fondos, generó entre algunos de los usuarios un entendimiento amañado, según el cual, el subsidio consistía en el no pago de los créditos.

Por ello los programas de orden gubernamental no fueron sostenibles.

De igual forma, las entidades microcrediticias no gubernamentales incurrieron en el error de considerar que el altruismo del propósito y las características especiales de los usuarios de sus servicios (su bajo o nulo nivel de formación, marcada pobreza y ubicación en zonas marginadas), junto con el origen y abundancia de los fondos (donaciones de gobiernos y de particulares), indicaban que la tarea más importante era la de lograr la mayor colocación de recursos entre la mayor cantidad de personas que fuera posible, sin evaluar la recuperabilidad de los fondos.

Por ello se construyeron indicadores de eficiencia errados, que no evaluaron la recuperación de los dineros prestados.

Así, los programas estatales y particulares no contaron con directores interesados en hacerlos sostenibles, por no existir claridad respecto de los propósitos perseguidos, ni responsabilidad por el manejo de los fondos.

Hoy en día, las consideraciones han variado notoriamente, por cuanto los graves problemas de déficit fiscal han obligado a los gobiernos a tasar de mejor manera los dineros, limitar y desmontar severamente los planes

de subsidio y dirigir los recursos a programas que garanticen su autosostenibilidad.

En el mismo sentido, los particulares patrocinadores de estos programas han entendido que la pobreza no implica el no pago de las obligaciones, que no se trata de donar recursos a los menos favorecidos, sino de prestar a éstos el capital necesario para que desarrollen programas de trabajo individual, familiar o comunal, sin el rigor de las estructuras tradicionales establecidas por el sector financiero pero sí con parámetros mínimos de medición de resultados, a efectos de lograr la recuperación de la inversión adelantada.

Por ello, en la actualidad no resulta admisible mantener las enormes deficiencias que en materia de reportes financieros y contables presentaron las entidades especializadas en microcrédito, ni estructurar indicadores de gestión exclusivamente dirigidos a la medición de cobertura. Por el contrario, al exigir la autosostenibilidad de los programas, resulta imprescindible un adecuado y oportuno tratamiento de la información financiera, la estructuración de reportes contables idóneos, la adopción de medidas concretas de control (incluyendo las tendientes a la gestión y el control de riesgos, de las que forma parte, entre otras, los estudios y análisis de solicitudes de crédito) y el establecimiento de indicadores de gestión que midan la cobertura de los servicios, la rentabilidad de las actividades y los grados de materialización de pérdidas.

En realidad, se trata de la gestión de una empresa de un alto contenido social, con la idoneidad que reclama el manejo de los recursos de terceros. Hoy en día se hace responsables a los directores por los resultados de su trabajo. Como quiera que en la mayoría de los casos los usuarios típicos del

de subsidio y dirigir los recursos a programas que garanticen su autosostenibilidad.

En el mismo sentido, los particulares patrocinadores de estos programas han entendido que la pobreza no implica el no pago de las obligaciones, que no se trata de donar recursos a los menos favorecidos, sino de prestar a éstos el capital necesario para que desarrollen programas de trabajo individual, familiar o comunal, sin el rigor de las estructuras tradicionales establecidas por el sector financiero pero sí con parámetros mínimos de medición de resultados, a efectos de lograr la recuperación de la inversión adelantada.

Por ello, en la actualidad no resulta admisible mantener las enormes deficiencias que en materia de reportes financieros y contables presentaron las entidades especializadas en microcrédito, ni estructurar indicadores de gestión exclusivamente dirigidos a la medición de cobertura. Por el contrario, al exigir la autosostenibilidad de los programas, resulta imprescindible un adecuado y oportuno tratamiento de la información financiera, la estructuración de reportes contables idóneos, la adopción de medidas concretas de control (incluyendo las tendientes a la gestión y el control de riesgos, de las que forma parte, entre otras, los estudios y análisis de solicitudes de crédito) y el establecimiento de indicadores de gestión que midan la cobertura de los servicios, la rentabilidad de las actividades y los grados de materialización de pérdidas.

En realidad, se trata de la gestión de una empresa de un alto contenido social, con la idoneidad que reclama el manejo de los recursos de terceros. Hoy en día se hace responsables a los directores por los resultados de su trabajo. Como quiera que en la mayoría de los casos los usuarios típicos del

... a programas que garanticen su
...
... patrocines de estos programas
... implica el no pago de las obligaciones,
... a los menos favorecidos, sino de pres-
... que desarrollen programas de trabajo
... el rigor de las estructuras tradicionales
... ro pero sí con parámetros mínimos de
... de lograr la recuperación de la inver-
...
... admisible mantener las enormes defici-
... financieras y contables presentaron
... microcrédito, ni estructurar indicadores
... os a la medición de cobertura. Por el
... bilidad de los programas, resulta im-
... uno tratamiento de la información fi-
... rtes contables idóneos, la adopción de
... yendo las tendencias a la gestión y el
... ma parte, entre otras, los estudios y
... y el establecimiento de indicadores de
... e los servicios, la rentabilidad de las
... alización de pérdidas.

... una empresa de un alto contenido social,
... jejo de los recursos de terceros. Hoy en
... ores por los resultados de su trabajo.
... de los casos los usuarios típicos del

microcrédito explotan actividades de autoempleo, que pueden ser reali-
zadas sin necesidad de contar con estructuras financieras y administrati-
vas de gran desarrollo, las cuantías que requieren son muy bajas, en com-
paración con las que solicitan los usuarios del sector financiero tradicio-
nal.

Por tal razón, y como una de las medidas más frecuentes de administra-
ción del riesgo, las entidades especializadas en microcrédito han estable-
cido montos de préstamos que oscilan entre US\$30 y US\$500, como ya
se indicó.

Finalmente, es necesario advertir que de forma general los créditos se
destinan sólo para el desarrollo de actividades productivas, es decir, no
existen préstamos para consumo. Esta es otra de las características típicas
de la actividad microcrediticia que coadyuva a la administración del
riesgo, pues en la medida en que todos los créditos se destinan para el
desarrollo de actividades generadoras de ingreso, mayor será la probabi-
lidad de recuperación o recaudo de lo prestado.

EL RIESGO

El desarrollo de toda empresa, entendiendo como tal cualquier actividad realizada de forma organizada con el propósito de producir y/o comercializar un bien o prestar un servicio, se encuentra necesariamente sometido a situaciones eventuales que pueden comprometer, impedir o entorpecer el logro de su fin.

En otras palabras, no existe una empresa que se encuentre exenta de incertidumbres o dudas respecto de su evolución y resultado final.

Tales situaciones, que de materializarse conllevan la ocurrencia de una pérdida o efecto negativo para la empresa y, consecuentemente, para el patrimonio del empresario, se conocen de forma genérica con el nombre de *riesgos*.

El *riesgo representa la probabilidad de sufrir un menoscabo o daño*, por lo que en sí mismo constituye una incertidumbre para quien desarrolla la empresa respecto del resultado que se obtendrá a través de los distintos procesos o fases que ésta conlleve y, en general, a lo largo del tiempo, por la dinámica propia de todos los factores que afectan la actividad, los continuos cambios que se promueven por parte del empresario mismo, sus competidores, clientes, proveedores y el ambiente tecnológico y jurídico en el que se desenvuelva.

Por tal razón, el riesgo es un factor clave para la adopción de

En este orden de ideas, la identificación de las entidades que actúan como conocedores de que se han dado a lugar o se darán a lugar medidas correctivas, a la minimización del riesgo, como es el caso de la norma genérica, como es

FACTORES DE RIESGO

Los factores de riesgo son aquellos que se derivan de la actividad y que dan origen a su materialización.

Dentro de los factores de riesgo se encuentran los factores tecnológicos y la mano de obra asociados con la empresa.

El recurso humano, es uno de los factores del desarrollo de actividades y procesos que comprometen el cumplimiento de riesgo en eventos y/o integridad necesaria.

Por idoneidad se entienden las habilidades necesarias para

RIESGO

Entendiéndose como tal cualquier actividad con el propósito de producir y/o comercio, se encuentra necesariamente sometida a riesgos que pueden comprometer, impedir o entorpecer su desarrollo.

Una empresa que se encuentre exenta de riesgos, no garantiza su evolución y resultado final.

Los riesgos que se materializan conllevan la ocurrencia de una pérdida para la empresa y, consecuentemente, para el propietario. Se conocen de forma genérica con el nombre de *riesgo*.

El *riesgo* se define como la posibilidad de sufrir un menoscabo o daño, que genera una incertidumbre para quien desarrolla la actividad, resultado que se obtendrá a través de los procesos que se conllevan y, en general, a lo largo del tiempo. Se trata de todos los factores que afectan la actividad y que se promueven por parte del empresario, los proveedores y el ambiente tecnológico y económico.

Por tal razón, el riesgo es un concepto universal y un aspecto fundamental para la adopción de cualquier decisión.

En este orden de ideas, no resulta aceptable que el empresario o la dirección de las entidades mediante las cuales se desarrollan las actividades, desconozcan que toda empresa conlleva riesgos, operen sin la adopción de medidas concretas tendientes a su neutralización o, cuando menos, a la minimización de su impacto. Tales medidas se conocen, de forma genérica, como *administración de riesgos*.

FACTORES DE RIESGO

Los *factores de riesgo* están conformados por los agentes o causas de las cuales se deriva el riesgo, es decir, por todos los aspectos que contribuyen a su materialización.

Dentro de los factores de riesgo comunes a cualquier empresa o actividad se encuentran el recurso humano, los recursos tecnológicos y no tecnológicos y la naturaleza misma de los bienes y/o servicios relacionados con la empresa.

El *recurso humano*, conformado por el grupo de personas responsable del desarrollo de actividades específicas en cada una de las fases, etapas o procesos que componen la empresa, se constituye en un factor primario de riesgo en eventos en los que el personal no cuente con la idoneidad y/o integridad necesarias para el óptimo desempeño de sus funciones.

Por *idoneidad* se entiende el conjunto de conocimiento, destrezas y habilidades necesarias para el desempeño de una función, en tanto que la

integridad se refiere a los valores que deben fundamentar el comportamiento o conducta de la persona y al ajuste de los actos mismos desarrollados en el cumplimiento de sus funciones a dichos valores.

En efecto, la comisión de errores por deficiencia en las capacidades del personal puede acarrear pérdidas o el empleo inadecuado de recursos, lo que compromete el desempeño administrativo y la rentabilidad empresarial. Más grave aún, la falta de ética en el desarrollo de una actividad, es decir, el comportamiento malintencionado de cualquier funcionario en el desarrollo de sus funciones o quehaceres, constituye un grave peligro para cualquier entidad.

En cuanto a los *recursos tecnológicos*, compuestos por los aplicativos o programas para el procesamiento de datos o para la realización de cualquier proceso, y los equipos necesarios para la ejecución de los mismos, sean electrónicos, mecánicos o electromecánicos, constituyen un factor de riesgo en tanto existan deficiencias en el control al acceso físico y/o lógico, haya una marcada dependencia de la tecnología para el desarrollo de la empresa o se presenten deficiencias en la disponibilidad de los recursos.

Por *control al acceso lógico* se tiene el conjunto de medidas establecidas para impedir que personal no autorizado pueda acceder y/o manipular programas o bases de datos, o iniciar o terminar procesos. Tales medidas pueden consistir en claves de seguridad y perfiles diferenciales de usuarios, de forma tal que dependiendo del nivel o jerarquía que se asigne a cada funcionario, éste podría desarrollar sólo las tareas que le estuvieran permitidas.

El control al acceso físico al ingreso a ciertos lugares tal que sólo personal autorizado se pueda ingresar por ellas. Las medidas de control de los recursos tecnológicos podrían consistir en el control de ingreso y salida a ciertos lugares (vigilancia), o en la asignación de tareas que deban ser leídas por

De cualquier forma, el acceso a los recursos tecnológicos, a los equipos necesarios o áreas en los que se manejen dichos programas de afectación de los mismos, o graves demoras en la recuperación y/o de

Al igual que los suministros y/o materiales (tales como papeles, entre otras muchas cosas) factores de riesgo en el control de disponibilidad de

En este caso, el acceso a los recursos tecnológicos, así como el acceso a los recursos tecnológicos, puede conllevar a demoras

res que deben fundamentar el comportamiento y al ajuste de los actos mismos desarrollando funciones a dichos valores.

es por deficiencia en las capacidades del personal o el empleo inadecuado de recursos, lo que afecta el control administrativo y la rentabilidad empresarial en el desarrollo de una actividad, es el estancamiento de cualquier funcionario en el desempeño de sus quehaceres, constituye un grave peligro

Recursos tecnológicos, compuestos por los aplicativos o programas de datos o para la realización de cualesquiera actividades necesarias para la ejecución de los mismos, tales como equipos electromecánicos, constituyen un factor de riesgo en las deficiencias en el control al acceso físico y/o disponibilidad de la tecnología para el desarrollo de actividades y eficiencias en la disponibilidad de los re-

tiene el conjunto de medidas establecidas para que el personal autorizado pueda acceder y/o manipular los recursos, iniciar o terminar procesos. Tales medidas deben tener seguridad y perfiles diferenciales de usuarios, dependiendo del nivel o jerarquía que se asigne a cada usuario para desarrollar sólo las tareas que le estuvieran

El *control al acceso físico* se refiere a las limitaciones establecidas para el ingreso a ciertos lugares, áreas o dependencias de la entidad, de forma tal que sólo personal autorizado podría válidamente deambular o movilizarse por ellas. Las medidas pueden ser más o menos sofisticadas, dependiendo de los recursos de la entidad y de su desarrollo tecnológico, pues éstas podrían consistir en la contratación de personal responsable del ingreso y salida a ciertas dependencias o áreas de la entidad (personal de vigilancia), o en la asignación y entrega de carnés o tarjetas especiales que deban ser leídos por máquinas que controlan ese acceso.

De cualquier forma, el acceso indiscriminado a los aplicativos o programas, a los equipos necesarios para su procesamiento y a las dependencias o áreas en los que se encuentren, hace posible el menoscabo de la integridad de dichos programas y equipos, al punto que, dependiendo del grado de afectación de los mismos, se podría generar la parálisis de las actividades o graves demoras en su reanudación. Todo ello, con inmensos costos de recuperación y/o de oportunidad en los negocios.

Al igual que los anteriores, los **recursos no tecnológicos**, representados en los suministros y/o elementos empleados en el desarrollo de las actividades (tales como papelería y suministros para equipos de cómputo, entre otras muchas clases de recursos no tecnológicos) se constituyen en factores de riesgo en eventuales deficiencias en el control al acceso físico y de disponibilidad de recursos.

En este caso, el acceso indiscriminado a las dependencias o áreas de la entidad en las que se mantenga ubicado y/o almacenado el recurso no tecnológico, así como su uso sin limitaciones y la falta de disponibilidad, puede conllevar a demoras en la realización de las actividades, pues la

falta de los mismos puede impedir, así se forma meramente temporal, la ejecución de actividades y/o la obtención de información en el tiempo requerido.

Finalmente, la *naturaleza misma de los bienes y/o servicios* puede ser un factor de riesgo, cuando quiera que los bienes sean perecederos o la prestación de un servicio conlleve obligaciones de resultado.

Así, dependiendo de la clase de bienes empleados en el desarrollo de una empresa, deben existir medidas concretas de amparo, a efectos de impedir el acaecimiento de pérdidas o, para cierta clase de servicios, impedir la asunción de costos de indemnización, cuando las obligaciones que se asumen no satisfagan las expectativas de un cliente o los resultados acordados.

CLASIFICACIÓN

Vistos los denominados *factores de riesgo*, que conforman parte de los aspectos que apoyan la agrupación e identificación de los riesgos, es posible adelantar un estudio respecto de la clasificación de los mismos.

El estudio de los riesgos, por lo extenso y complejo de la materia, reclama una presentación metódica con el propósito de facilitar su entendimiento. Con ese objetivo se presenta una forma de clasificación de los riesgos, con la advertencia previa de que el tema no se encuentra estandarizado por lo que resulta posible encontrar diversas formas para su desarrollo y con ello adaptar para cada empresa, entidad o caso real el análisis correspondiente.

así se forma meramente temporal, la obtención de información en el tiempo

de los bienes y/o servicios puede ser para que los bienes sean perecederos o la obligaciones de resultado.

bienes empleados en el desarrollo de una concretas de amparo, a efectos de impedir, para cierta clase de servicios, impedirización, cuando las obligaciones que se activas de un cliente o los resultados acor-

s de riesgo, que conforman parte de los ción e identificación de los riesgos, es pecto de la clasificación de los mismos.

extenso y complejo de la materia, reclama con el propósito de facilitar su entendimiento una forma de clasificación de los vía de que el tema no se encuentra estansible encontrar diversas formas para su ara cada empresa, entidad o caso real el

Dentro de las múltiples formas de clasificar los riesgos, se ha optado por desarrollar la misma con sujeción a tres criterios, partiendo de lo general a lo particular, así:

1. Riesgos según su origen.
2. Riesgos según su materia.
3. Riesgos según su fuente.

Los criterios establecidos, así como los riesgos que puedan formar parte de cada uno de los mismos, no son excluyentes entre sí, por lo que es posible que un riesgo forme parte de varios de los criterios y que se realicen clasificaciones complejas mediante la combinación de estos últimos.

1. Riesgos según su origen

Mediante este criterio se establece una clasificación muy amplia o agregada de los riesgos, por lo que se puede afirmar que esta es una *macroclasificación*.

El origen de los riesgos, como criterio para su clasificación, los identifica según se inicien dentro o fuera de la entidad en internos o externos.

Son *riesgos internos* los originados en factores endógenos, es decir, en aspectos o asuntos internos a la entidad, dentro de los cuales se encuentran los recursos de orden tecnológico, humano y económico, y los procesos de carácter administrativo, operativo, económico y de control interno.

Los *riesgos externos* se originan en factores exógenos, como el desarrollo tecnológico, las necesidades y expectativas de los clientes, la competencia, la legislación y la regulación, los desastres naturales y provocados, los cambios en las variables económicas, las variables sociales (seguridad y confianza) y los aspectos políticos y de orden público.

La importancia de clasificar los riesgos en internos o externos se deriva del hecho de que una y otra clase de riesgos tiene formas particulares de gestión y de control, por cuanto se estima que los factores endógenos pueden ser susceptibles de mayor control que los exógenos.

No obstante y sin perjuicio del valor que conlleva para cada entidad el poder relacionar cada riesgo con factores internos o externos, por tratarse de una *macroclasificación* es deseable su complemento a través del empleo de otros criterios que permitan una mejor asociación de cada uno de los riesgos con un mecanismo idóneo para su administración.

2. Riesgos según la materia

La materia como criterio para la clasificación de los riesgos permite su agrupación, según el asunto sobre el cual versen, en operacionales, financieros, comerciales o legales.

Son *riesgos operacionales* los originados en los procesos operacionales o el entorno operacional de la entidad, es decir, los que se deriven de las actividades que formen parte de los procesos realizados en cumplimiento de su objeto social. Se incluyen las actividades de apoyo, tales como talento humano, contabilidad, tesorería, servicios generales en informática.

en factores exógenos, como el desarrollo y expectativas de los clientes, la competencia, los desastres naturales y provocaciones económicas, las variables sociales (sectores políticos y de orden público).

Los riesgos en internos o externos se deriva de riesgos tiene formas particulares de control se estima que los factores endógenos tienen mayor control que los exógenos.

El valor que conlleva para cada entidad el control de los factores internos o externos, por tratarse de riesgos deseable su complemento a través del control permitan una mejor asociación de cada uno de los factores idóneo para su administración.

La clasificación de los riesgos permite su control sobre el cual versen, en operacionales, financieros.

Los riesgos originados en los procesos operacionales de la entidad, es decir, los que forman parte de los procesos realizados por el objeto social. Se incluyen las actividades operativas, contabilidad, tesorería, informática.

Son *riesgos financieros* los originados en comportamientos desfavorables de las variables del mercado, tales como tasas de interés, tipos de cambio o precios, es decir, son riesgos originados en eventos que tienen influencia sobre las variables económicas del mercado, que incluyen asuntos económicos, financieros y políticos.

Son *riesgos comerciales* los originados en factores que afectan la entidad en relación con la industria en la que se desenvuelve, modificando de forma negativa su participación en la misma.

Son *riesgos legales* los originados en el incumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales ó en cambios normativos con efectos desfavorables para la entidad o para las actividades que desarrolla.

Al igual que los riesgos según su origen, los riesgos según su materia tienen su forma particular de gestión y de control, no obstante que un mismo mecanismo de administración puede generar efectos para diversas clases de riesgo.

Los riesgos según su materia bien pueden formar parte de la *macroclasificación* establecida por el criterio de origen. De esta forma, como ya se dijo, se pueden crear categorías complejas mediante la combinación de los criterios origen y materia, pues algunos de los riesgos operacionales pueden ser de origen interno, en tanto que los riesgos financieros se pueden considerar como típicamente externos.

3. Riesgos según su fuente

La fuente es un criterio de clasificación de los riesgos que permite un mayor desglose de la agrupación obtenida a través del criterio materia, por cuanto hace referencia de forma particular a las actividades que conforman o se relacionan con la empresa u objeto social como un todo. Por ello, los riesgos según su fuente pueden ser de mercado, de crédito, de liquidez, operacionales, de fraude, legales, de competencia, de modelo, de control a actividades delictivas y otros riesgos.

La relación de riesgos descrita, de hecho, coincide con algunos de los riesgos que forman parte de la clasificación establecida a partir de la materia como criterio de agrupación. Tal es el caso de los riesgos operacionales y legales. No obstante, para mayor claridad todos son descritos en el presente aparte.

Los *riesgos de mercado* son aquellos que se originan en movimientos adversos en las variables de mercado que inciden de forma directa en el valor de los bienes de una entidad, tales como tasa de interés, tipos de cambio y precio tanto de los valores o títulos que compongan el portafolio como de los otros bienes de la entidad.

Los *riesgos de crédito* se originan en el incumplimiento de las obligaciones contractuales de pago o entrega de valores o títulos, por parte de la contraparte; o en el deterioro de la solvencia del emisor de los valores o títulos.

Los *riesgos de liquidez* se originan en niveles deficitarios de caja que comprometan el cumplimiento de las obligaciones de pago a terceros, y

generen la necesidad de liquidar posiciones financieras no propias.

Estas clases de riesgo (de mercado, de crédito, de liquidez, de fraude, de competencia y otros) afectan los flujos de efectivo de la entidad.

Los riesgos operacionales se refieren a la estructura administrativa, son todos aquellos riesgos que no son operacionales.

Los riesgos de fraude se refieren a los bienes con los que se relacionan los clientes de la entidad.

Los riesgos de modelo se refieren a las estructuras que se emplean en las actividades operacionales y las actividades de control.

Los riesgos de control se refieren a las medidas de control que se implementan para la correcta realización de las operaciones, vulnerar disposiciones administrativas o procedimientos establecidos a propósito de dichas actividades.

Dichas clases de riesgo (operacionales, de fraude, de modelo, de control a actividades delictivas), pueden ser:

ificación de los riesgos que permite un
n obtenida a través del criterio materia,
rma particular a las actividades que con-
presa u objeto social como un todo. Por
pueden ser de mercado, de crédito, de
de, legales, de competencia, de modelo,
ras y otros riesgos.

, de hecho, coincide con algunos de los
a clasificación establecida a partir de la
apación. Tal es el caso de los riesgos
tante, para mayor claridad todos son des-

quellos que se originan en movimientos
mercado que inciden de forma directa en el
idad, tales como tasa de interés, tipos de
ores o títulos que compongan el portafol-
e la entidad.

nan en el incumplimiento de las obligacio-
ntrega de valores o títulos, por parte de la
de la solvencia del emisor de los valores o

originan en niveles deficitarios de caja que
o de las obligaciones de pago a terceros, y

generen la necesidad de liquidar valores o títulos u otros bienes en condi-
ciones financieras no propicias.

Estas clases de riesgos (de mercado, de crédito y de liquidez), pueden ser
consideradas como especies de los riesgos financieros, habida cuenta que
unos y otros afectan los fondos o capital de trabajo de la entidad.

Los *riesgos operacionales*, como ya se indicó, se originan en fallas en la
estructura administrativa, tecnológica u operacional de la entidad, es decir,
son todos aquellos originados en sus procesos operacionales o el entor-
no operacional.

Los *riesgos de fraude* se originan en delitos contra la propiedad de los
bienes con los que se desarrolla la empresa, sean estos propios o de los
clientes de la entidad.

Los *riesgos de modelo* son aquellos que se originen en los modelos o
estructuras que se empleen para el desarrollo de los negocios, las opera-
ciones y las actividades por parte de la entidad.

Los *riesgos de control a actividades delictivas* se originan en fallas en
las medidas de control adoptadas con el propósito de evitar que, en la
realización de las operaciones, la entidad pueda ser utilizada como ins-
trumento para la comisión de cualquier actividad que tenga como fin
vulnerar disposiciones de orden penal o de carácter administrativo enca-
minadas a prevenir dicha utilización.

Dichas clases de riesgos (de fraude, de modelo y de control a actividades
delictivas), pueden ser consideradas especies de los riesgos operacionales.

que se originan en la formulación de los de los mismos diferentes a la esperada, en bases legales, contractuales o reglamentadas de interés.

on los que se originan en cambios en la por parte de la entidad. Por tal razón, se gos comerciales.

se agrupan, de forme residual, los demás dad de la empresa y/o de la entidad.

xigen formas particulares de gestión y de demás clasificaciones, de manera tal que, ctividades que se desarrollen, la dirección edidas de gestión y de control que resulten

nes propuestas no son excluyentes entre sí, as mismas se agreguen para generar cate-

ción a lo expresado de forma precedente e puede indicar que los riesgos de fraude, ctividades delictivas, operacionales y legales que los de mercado, crédito, competencia, a de carácter externo.

De esta forma es posible estructurar clasificaciones complejas de los riesgos, empleando los criterios anteriormente enunciados.

RIESGOS SEGUN SU ORIGEN	RIESGOS SEGUN LA MATERIA	RIESGOS SEGUN SU FUENTE
Internos	Operacionales	Operacionales De fraude De modelo De control a actividades
	Legales	delictivas
Externos	Operacionales	Legales Operacionales
	Financieros	De fraude De mercado De crédito
	Comerciales	De liquidez Comerciales
	Legales	De competencia

Una vez se opte por una forma de clasificación, ella será la base o guía para incluir en la misma cada uno de los riesgos que se identifique en el desarrollo del proceso de gestión y de control integral de los mismos.

En todo caso, la dirección de la entidad debe seleccionar los criterios que mejor apoyen la identificación y conocimiento de los riesgos a los que se encuentre sometida en el desarrollo de su objeto social.

LA GESTIÓN Y EL CONTROL INTEGRAL DE RIESGOS

La administración de riesgos es una de las principales obligaciones de la dirección de la entidad, por cuanto a ella compete la adopción de medidas concretas y aptas para el adecuado cumplimiento del objeto social o empresa que dirigen, dentro de las que se incluye, sin limitarse a ello, el sistema para la gestión y el control integral de riesgos.

La *gestión de riesgos* como tal implica la planeación, organización, dirección, ejecución y seguimiento de procesos, actividades y estrategias tendientes a la identificación, evaluación, medición y monitoreo de los riesgos, obviamente en la búsqueda de la protección de los recursos de la entidad y el logro de los fines propios del objeto social que desarrolla.

Por su parte, el *control de los riesgos* presupone la capacidad de adoptar y ejecutar decisiones, de manera tal que se logre mantener bajo la voluntad de la dirección de cada entidad el resultado deseado.

Ahora bien, en relación con la gestión de los riesgos, vale la pena indicar que por *procesos* se entiende el conjunto de fases, etapas o pasos que se han estructurado con el propósito de lograr un fin previamente determinado. Cada fase, etapa o paso, a su vez, conlleva la realización de *actividades* concretas o tareas, que de forma concatenada y/o secuencial,

permiten la obtención de un resultado.

La *estrategia* se entiende como una manera tal que se logra la meta involucrado, a efectos de garantizar

Así, los procesos, actividades y de los riesgos se adoptan de manera tal, por cuanto los mismos no una decisión racional de carácter

Por ello, la gestión misma con organización, dirección, ejecución y estrategias.

La *planeación* se entiende como acciones en la realización de un proyecto, desde antes de dar inicio, cuándo, cuántas veces, qué hacer. Así, se espera un resultado concreto de los logros.

La *organización* conlleva el análisis que resulten necesarios para el logro que la inexistencia de dichos recursos prometan la ejecución de los planes deseados.

CONTROL INTEGRAL DE RIESGOS

una de las principales obligaciones de la entidad a ella compete la adopción de medidas que aseguren el adecuado cumplimiento del objeto social o las actividades que se incluye, sin limitarse a ello, el control integral de riesgos.

El control integral de riesgos implica la planeación, organización, dirección, ejecución y seguimiento de procesos, actividades y estrategias, así como la evaluación, medición y monitoreo de los riesgos, con el fin de garantizar la protección de los recursos de la entidad y el cumplimiento de los objetivos del objeto social que desarrolla.

El control integral de riesgos presupone la capacidad de adoptar medidas que aseguren el logro de los objetivos que se logre mantener bajo la voluntad de la entidad el resultado deseado.

En el control integral de riesgos, vale la pena indicar que el control integral de riesgos, como un conjunto de fases, etapas o pasos que se deben seguir para lograr un fin previamente determinado, se realiza de forma concatenada y/o secuencial,

que permiten la obtención de un resultado intermedio, susceptible de evaluación.

La *estrategia* se entiende como la forma de dirección de los procesos, de manera tal que se logra la participación proactiva de todo el personal involucrado, a efectos de garantizar la consecución del fin perseguido.

Así, los procesos, actividades y estrategias estructurados para la gestión de los riesgos se adoptan de manera consciente y no instintiva o accidental, por cuanto los mismos no se someten al azar, sino que obedecen a una decisión racional de carácter profesional.

Por ello, la gestión misma comprende, como ya se dijo, la planeación, organización, dirección, ejecución y seguimiento de los procesos, actividades y estrategias.

La *planeación* se entiende como la formulación de preparativos y proyecciones en la realización de una tarea o actividad, de manera tal que se conozca, desde antes de dar inicio a la ejecución, qué hacer, cómo hacerlo, cuándo, cuántas veces, quién es el responsable y por qué se debe hacer. Así, se espera un resultado cierto y por ende se facilita la evaluación concreta de los logros.

La *organización* conlleva el alistamiento y disposición de los recursos que resulten necesarios para el desarrollo de lo planeado, evitando así que la inexistencia de dichos recursos o la tardanza en su obtención comprometan la ejecución de los planes y, por ende, la obtención de los resultados deseados.

La *dirección* implica, por parte de la persona o del órgano de la entidad responsable, el suministro de instrucción o educación a los funcionarios responsables de la ejecución de los planes, de forma tal que el personal encamine o guíe sus esfuerzos a la concreción de los planes previamente trazados. La diligencia de los administradores del sistema de gestión y de control integral de riesgos es un factor determinante en la consecución de los fines que éste persigue, por cuanto son éstos, los administradores del sistema, los responsables de llevar o hacer ir a la entidad hacia dichos objetivos. En términos generales, la dirección de la entidad debe generar una cultura organizacional que soporte la ejecución de las políticas y estrategias estructuradas para la gestión y el control integral de riesgos.

La *ejecución*, es decir, materializar o llevar a cabo los planes trazados, está a cargo de los funcionarios de la entidad responsables de cada una de los procesos o actividades. Su labor no debe ser mecánica sino, muy por el contrario, consciente en relación con los propósitos perseguidos, de forma tal que al ejecutar cada fase o paso o cada actividad, sepan el por qué se está realizando. El conocimiento completo y la adhesión a las políticas y estrategias del sistema por parte del recurso humano involucrado, es un requisito indispensable en la garantía de consecución de los objetivos del mismo.

El sistema de gestión y de control integral de riesgos forma parte del sistema de control interno de la entidad, razón por lo cual se integra con las políticas, procedimientos y métodos adoptados por la dirección para el mantenimiento de la entidad en marcha.

Por control interno se entien
procedimientos establecidos
servación de la entidad en m
tal que ésta se mantenga en

Es necesario en este punto
interno de la entidad, se me
mento y entendimiento de
na de gestión y de control in
cas y procedimientos e
permanente la eficacia de
palabras, el sistema de gest
plir con los atributos prop
ciencia, conocimientos, ad

Por tratarse de un sistema, la
confirmada por una planific
de forma armónica y con
propios y distintas con de
que consisten dichas elemen

La interacción armónica de
gestión y de control integral
de fines o objetivos, a otros
sectores del mismo organiza
realizadas por los elementos
pertenecientes.

de la persona o del órgano de la entidad instrucción o educación a los funcionarios de los planes, de forma tal que el personal en la concreción de los planes previamente administradores del sistema de gestión y es un factor determinante en la consecución que, por cuanto son éstos, los administrables de llevar o hacer ir a la entidad hacia generales, la dirección de la entidad debe personal que soporte la ejecución de las políticas para la gestión y el control integral de

realizar o llevar a cabo los planes trazados, os de la entidad responsables de cada una Su labor no debe ser mecánica sino, muy n relación con los propósitos perseguidos, cada fase o paso o cada actividad, sepan el conocimiento completo y la adhesión a las sistema por parte del recurso humano indispensable en la garantía de consecución

control integral de riesgos forma parte del la entidad, razón por lo cual se integra con y métodos adoptados por la dirección para ad en marcha.

Por *control interno* se entiende, justamente, el conjunto de políticas y procedimientos establecidos por la alta dirección, para garantizar la conservación de la entidad en condiciones óptimas de operación, de forma tal que ésta se mantenga en marcha.

Es necesario en este punto reiterar que, por formar parte del control interno de la entidad, se requiere que el personal mantenga un conocimiento y entendimiento claros de los objetivos perseguidos por el sistema de gestión y de control integral de riesgos y una adhesión a las políticas y procedimientos establecidos para tales fines, evaluando de forma permanente la eficacia de dichas políticas y procedimientos. En pocas palabras, el sistema de gestión y de control integral de riesgos debe cumplir con los atributos propios del sistema de control interno, a saber: existencia, conocimiento, adhesión y eficacia.

Por tratarse de un sistema, la gestión y el control integral de riesgos está conformada por una pluralidad de elementos o componentes que actúan de forma armoniosa y complementaria entre sí, cumpliendo funciones propias y distintas unos de otros. Más adelante se indican cuáles son y en qué consisten dichos elementos o componentes.

La interacción armónica de los elementos que conforman el sistema de gestión y de control integral de riesgos exige la determinación concreta de fines u objetivos, a efectos de verificar que los elementos o componentes del mismo coadyuvan a su logro, es decir, que las funciones desarrolladas por los elementos apuntan a la consecución de los fines propuestos.

De no ser así, es posible que las funciones que se desarrollen sean repetitivas o contradictorias, al punto que el sistema colapse o no logre su cometido y, por ende, se materialicen los riesgos que se pretendían gestionar y controlar, sin capacidad de reacción o neutralización oportunas por parte de la dirección de la entidad.

OBJETIVOS DE LA GESTIÓN Y DEL CONTROL INTEGRAL DE RIESGOS

La determinación de los objetivos del sistema de gestión y de control integral de riesgos, como se dijo anteriormente, presupone la fijación de fines concretos de entendimiento unívoco, que sirvan de guía para la adecuada determinación de funciones de cada uno de los componentes del sistema.

Los objetivos en sí mismos, entonces, deben ser determinados por la dirección de la entidad teniendo en cuenta las particularidades de la empresa, esto es, las características propias del objeto social, incluyendo, además de las que correspondan a la entidad como tal, las que resulten predicables del sector o subsector económico al que pertenezca.

Sin perjuicio de lo anterior, existen ciertos fines u objetivos comunes a todo sistema de gestión y de control integral de riesgos, resumidos así: (i) identificar, describir, evaluar, cuantificar y monitorear los riesgos a los que está expuesta la entidad; (ii) prevenir las pérdidas y proteger los recursos bajo su control, sean éstos propios o de terceros; (iii) reducir la vulnerabilidad de la entidad y dar mayor flexibilidad de acción ante eventuales materializaciones del riesgo; e, (iv) incrementar la confianza, la competitividad y la transparencia en las actividades y las operaciones realizadas.

En razón de los objetivos de gestión y de control integral y evaluación integral de los riesgos del sistema como tal. Por lo tanto, las operaciones y las actividades documentados, a efectos de su seguimiento y evaluación.

ELEMENTOS DEL SISTEMA DE RIESGOS

Con fundamento en los objetivos, se determinan los elementos o componentes del sistema como fin en sí mismos.

Todo sistema debe contar con los elementos necesarios para el logro de su cometido, por lo tanto, el control integral de riesgos, en función del volumen de los negocios de la entidad, debe incluir:

1. Políticas y estrategias de riesgos.
2. Metodologías y procedimientos.
3. Límites de exposición a los factores relevantes de negocio o actividades del crédito.
4. Infraestructura para

de las funciones que se desarrollen sean el punto que el sistema colapse o no logre materialicen los riesgos que se pretendían evitar, la capacidad de reacción o neutralización oportuna de la entidad.

CONTROL INTEGRAL DE RIESGOS

Los objetivos del sistema de gestión y de control integral de riesgos, al ser fijados anteriormente, presupone la fijación de un elemento unívoco, que sirvan de guía para la definición de las funciones de cada uno de los componentes del sistema.

Entonces, deben ser determinados por la entidad, teniendo en cuenta las particularidades de la entidad, las necesidades propias del objeto social, incluyendo, entre otras, las que resulten inherentes a la entidad como tal, las que resulten inherentes al sector económico al que pertenezca.

Existen ciertos fines u objetivos comunes a los sistemas de control integral de riesgos, resumidos así: (i) definir, cuantificar y monitorear los riesgos a los que se está expuesta la entidad; (ii) prevenir las pérdidas y proteger los activos propios o de terceros; (iii) reducir la exposición al riesgo; (iv) dar mayor flexibilidad de acción ante eventos de riesgo; e, (iv) incrementar la confianza, la credibilidad en las actividades y las operaciones.

En razón de los objetivos generales planteados, se espera que el sistema de gestión y de control integral de riesgos permita el control, monitoreo y evaluación integral de los mismos, así como la evaluación y seguimiento del sistema como tal. Por ello, resulta necesario que todos los negocios, las operaciones y las actividades desarrollados estén debidamente documentados, a efectos de contar con suficientes rastros que permitan su seguimiento y evaluación a la luz de los objetivos generales enunciados.

ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN Y DE CONTROL INTEGRAL DE RIESGOS

Con fundamento en los objetivos generales propuestos es posible determinar los elementos o componentes básicos del sistema, cuyas funciones tienen como fin en sí mismas el logro de dichos objetivos.

Todo sistema debe contar con los elementos que resulten necesarios para el logro de su cometido, por lo que se considera que el de gestión y de control integral de riesgos, con sujeción a la naturaleza, la complejidad y el volumen de los negocios o actividades que desarrolle la respectiva entidad, debe incluir:

1. Políticas y estrategias para la gestión y el control integral de riesgos.
2. Metodologías y modelos para su medición.
3. Límites de exposición al riesgo fijados con sujeción a todos los factores relevantes del negocio (por ejemplo tipo o clase de negocio o actividad, persona o grupo de personas solicitantes del crédito, montos y plazo).
4. Infraestructura para la gestión y el control integral de ries-

- gos, es decir, recursos destinados para ese fin, incluyendo los legales, humanos, tecnológicos, operativos y financieros.
5. Códigos de conducta, que se desarrollan como uno de los mecanismos de administración de riesgos en un aparte posterior (literal b del numeral 5 de la parte denominada "EL PROCESO DE GESTIÓN Y DE CONTROL INTEGRAL DE RIESGOS").
 6. Sistemas de información.
 7. Planes de capacitación para el personal involucrado.
- 1. Políticas y estrategias para la gestión y el control integral de riesgos**

Se consideran políticas y estrategias el conjunto de actividades y procedimientos o formas de dirección de los procesos que se crean y adoptan con el fin de lograr los objetivos perseguidos por el sistema de gestión y de control integral de riesgos, de forma tal que se establece un modo de acción frente a casos que resulten similares, lo que garantiza una ejecución organizada de tareas por parte del funcionario responsable.

La fijación de políticas y estrategias conlleva una disciplina cierta de actuación por parte de las personas a quienes se ha confiado una determinada acción, con lo que se evita que la tarea a realizar sea desconocida y por ello dependa de forma exclusiva del ánimo o instinto de quien la debe ejecutar.

Como quiera que la naturaleza de las actividades desarrolladas por la entidad y el alcance mismo de los negocios que adelanta varía de una a otra, dependiendo en muchos casos tanto de las características operativas

os destinados para ese fin, incluyendo s, tecnológicos, operativos y financieros. ta, que se desarrollan como uno de los ministración de riesgos en un aparte pos-numeral 5 de la parte denominada "EL ESTIÉN Y DE CONTROL INTEGRAL

ación.
ción para el personal involucrado.

para la gestión y el control integral de

egias el conjunto de actividades y proce-
n de los procesos que se crean y adoptan
os perseguidos por el sistema de gestión y
de forma tal que se establece un modo de
ten similares, lo que garantiza una ejecu-
parte del funcionario responsable.

egias conlleva una disciplina cierta de ac-
tas a quienes se ha confiado una determi-
a que la tarea a realizar sea desconocida y
usiva del ánimo o instinto de quien la debe

za de las actividades desarrolladas por la
e los negocios que adelanta varía de una a
casos tanto de las características operativas

de la empresa como del entorno en que ésta se desarrolla, se entiende que las políticas y estrategias formuladas se deben ajustar a la realidad de cada entidad. En otras palabras, no se puede pretender la existencia de políticas para todo un sector, por lo que las entidades deben establecer aquellas que les resulten pertinentes.

No obstante, es deseable (casi que técnicamente necesario) que las políticas y estrategias, además de constar en manuales, establezcan lo siguiente:

- a. Una determinación clara y concreta de los negocios, las operaciones y las actividades que se desea desarrollar, teniendo en cuenta lo fijado como objeto social en el documento de constitución de la respectiva entidad. Para cada clase de negocio, operación o actividad se debe establecer e indicar el respectivo límite de riesgo que se está en capacidad de asumir.

Los límites se pueden fijar con referentes que actualicen las cuantías, con el propósito de lograr la determinación de un monto concreto que se renueva de forma simultánea con los cambios que sufra el referente seleccionado.

Así, la entidad podrá fijar las cuantías en términos de salarios mínimos legales mensuales, como una cierta cantidad de veces la sumatoria de determinados conceptos de sus estados financieros o como un porcentaje de un elemento o rubro de dichos estados, entre otras muchas posibilidades.

De esta manera, se establece una relación entre el referente seleccionado y el límite establecido, de forma tal que el monto absoluto del límite variará en el tiempo, según el propio referente lo haga. De igual manera, en el caso de adoptar como referente algunos conceptos de los estados financieros (capital, reservas, total del patrimonio, etc), si se desea ampliar el límite fijado se debe proceder a incrementar, de conformidad con las normas aplicables para el efecto, los conceptos de los cuales dependa.

- b. Los procedimientos a seguir para el montaje y puesta en marcha de nuevos negocios, operaciones y actividades, y para la modificación de los límites de riesgo fijados para cada uno.

Tales procedimientos implican el desarrollo de estudios de orden sectorial, bien sea en relación con la actividad microfinanciera como tal o respecto de las actividades desarrolladas por los usuarios preferentes de dichos servicios.

Por ello, si se establecen nuevas actividades generadoras de ingreso para los usuarios del microcrédito, es deber de la entidad especializada en este negocio conocer los aspectos relevantes de la actividad, a efectos de adoptar de forma consciente la decisión de entregar recursos a las personas solicitantes, siempre y cuando exista una seguridad razonable de la generación de ingresos suficientes para el pago del préstamo concedido.

establece una relación entre el referente límite establecido, de forma tal que el monto variará en el tiempo, según el propio riesgo. De igual manera, en el caso de adoptar nuevos conceptos de los estados financieros, total del patrimonio, etc), si se desea fijado se debe proceder a incrementar, de las normas aplicables para el efecto, los cuales dependa.

os a seguir para el montaje y puesta en s negocios, operaciones y actividades, y ión de los límites de riesgo fijados para

ntos implican el desarrollo de estudios de bien sea en relación con la actividad omo tal o respecto de las actividades desuuarios preferentes de dichos servicios.

blecen nuevas actividades generadoras de usuarios del microcrédito, es deber de la zada en este negocio conocer los aspectos actividad, a efectos de adoptar de forma sición de entregar recursos a las personas pre y cuando exista una seguridad razona- ión de ingresos suficientes para el pago del lido.

En este punto resulta relevante precisar que la mejor garantía con la que cuenta un acreedor, además de la honestidad misma del deudor, es justamente el monto de los ingresos que genere la actividad que financia, pues de éstos y de la forma como se generen (regulares en el tiempo o cíclicos) depende en gran medida los plazos a otorgar y la forma como se debe pagar el crédito.

Ello significa en la práctica que la entidad microfinanciera debe evaluar de forma previa las características propias de la actividad generadora de ingresos del solicitante para el pago del crédito a otorgar, con el propósito de verificar si las condiciones que mejor "calcen" o se adapten con tales características se ajustan o no a sus posibilidades de financiamiento.

De esta forma es posible, además, fijar políticas claras en relación con la clase de negocios que se está en capacidad de financiar, dependiendo de la velocidad de generación de ingresos de la actividad, la periodicidad y/o regularidad de los mismos, los montos esperados y la naturaleza misma de los bienes en los que se invertirá el dinero prestado.

- c. La rentabilidad que se pretende alcanzar en los diferentes negocios, operaciones y actividades, en función de los riesgos asumidos.

Como quiera que toda entidad microfinanciera debe ser autosostenible, es necesario determinar la rentabilidad que

se espera, pues se está en frente de un negocio que reclama la planeación necesaria para su mantenimiento. Si bien es cierto que la función social de las entidades especializadas en microcrédito resulta un factor relevante en asuntos relacionados con su propia financiación (consecución de recursos a través de donaciones o créditos blandos), también lo es que la existencia misma de la entidad en condiciones óptimas de operación beneficia a la comunidad, en otras palabras, el mejor servicio es aquel que se puede prestar, por lo que la búsqueda de la permanencia como entidad en marcha constituye en sí misma un objetivo de apoyo a la comunidad.

- d. Una descripción de los asuntos mínimos a verificar, el momento de tal verificación, el funcionario responsable y la forma de documentar los hallazgos en cada caso, para garantizar el cumplimiento de las políticas establecidas.

Es posible el establecimiento de documentos formato para efectos de la verificación requerida, precisando que el diligenciamiento conlleva una responsabilidad o consecuencia para el funcionario respectivo, sin que éste se pueda limitar al trámite mecánico de casillas u opciones.

Para el efecto, ayuda la descripción sucinta de la actividad desarrollada y el lugar, fecha y hora en que se realizó.

- e. Los reportes respecto de los resultados arrojados por el sistema de gestión y de control integral de riesgos, con indica-

ción del m
informes,
periodicid

2. Metodologías y m

Las *metodologías* se d
organizadas con las q
gos, en tanto que los m
pleadas para dicha me

Por supuesto que la m
del proceso de gestió
metodologías y model
a la medición propiam

Así, las metodologías

- a. Identifi
mar los d
la entida

- b. Determ
o condic

- c. Establec
gorias d
entidad
vidades

ente de un negocio que reclama su mantenimiento. Si bien es de las entidades especializadas factor relevante en asuntos relación (consecución de recur créditos blandos), también lo de la entidad en condiciones óp a la comunidad, en otras pala el que se puede prestar, por lo tencia como entidad en marcha bjetivo de apoyo a la comuni-

os mínimos a verificar, el mo- funcionario responsable y la azgos en cada caso, para ga- políticas establecidas.

de documentos formato para equerida, precisando que el eponsabilidad o consecuen- ion, sin que éste se pueda li- asillas o opciones.

ción sucinta de la actividad hora en que se realizó.

estados arrojados por el sis- tegral de riesgos, con indica-

ción del responsable de su elaboración, el destinatario de los informes, las restricciones a su circulación, el contenido, la periodicidad y el medio de divulgación de los mismos.

2. Metodologías y modelos para la medición de los riesgos

Las *metodologías* se deben entender como el conjunto de operaciones organizadas con las que se pretende el logro de la medición de los riesgos, en tanto que los *modelos* están constituidos por las estructuras empleadas para dicha medición.

Por supuesto que la medición constituye una de las etapas intermedias del proceso de gestión y de control integral de riesgos, por lo que las metodologías y modelos deben comprender las fases o etapas anteriores a la medición propiamente dicha.

Así, las metodologías y los modelos establecidos deben servir para:

- Identificar, describir, medir, monitorear, controlar e informar los distintos tipos de riesgo a que se encuentra expuesta la entidad.
- Determinar el impacto de los riesgos en escenarios de crisis o condiciones extremas.
- Establecer el límite de exposición para cada una de las categorías de riesgo y el total al que se encuentre expuesta la entidad, en razón de los negocios, las operaciones y las actividades que desarrolle.

- d. Monitorear el cumplimiento de los límites establecidos y reportar cualquier incumplimiento a los mismos.

Como quiera que las actividades a las que se dedica una entidad (por razón misma de la dinámica propia de los negocios, la presencia de nuevos agentes en su desarrollo y los cambios de orden legal, tecnológico y económico), varían de un tiempo a otro en lo que respecta a las condiciones de su ejecución, los riesgos también varían. Por ello, es necesario que las metodologías y los modelos se sometan a revisiones periódicas, a fin de mantener la vigencia de los mismos y por ende su empleo con los propósitos ya establecidos.

En tal orden de ideas, las metodologías y los modelos deben establecer puntos específicos de validación y efectuar revisiones periódicas a los supuestos contenidos en los modelos, tales como indicadores macroeconómicos, niveles de liquidez, rentabilidad y probabilidad de ocurrencia de un riesgo.

3. Límites de exposición al riesgo

Los *límites de exposición al riesgo*, como el monto máximo de dinero que se está en capacidad de asumir a título de pérdida en el desarrollo de un negocio, operación u actividad, constituyen el punto de retiro al que se somete la entidad y sus funcionarios en los eventos en los que tales riesgos se materialicen y alcancen el monto superior fijado.

Por ello, tales montos se deben determinar de forma detallada, es decir, establecer para cada una de las categorías de riesgo adoptadas

en cada entidad, teniendo en cuenta la complejidad de sus negocios.

Así, el límite de riesgo se facilita su entendimiento que cada uno de los límites que aplicables a cada actividad.

Es de advertir que los límites como niveles de pérdida deben estar en consonancia con el propósito de la actividad. Los límites constituyen una coadyuva a la toma de decisión de una actividad.

De esta manera, la *pérdida esperada*, como resultado del desarrollo de los negocios, no debe exceder el límite de la entidad.

Por tal razón, en cada actividad de riesgo la dirección de la entidad debe adoptar políticas y procedimientos tales políticas y procedimientos en consecuencia, que permitan controlar las operaciones y actividades de riesgo. En otras palabras, *frecuencia de pérdidas*.

to de los límites establecidos y
limiento a los mismos.

que se dedica una entidad (por
os negocios, la presencia de nue-
os de orden legal, tecnológico y
en lo que respecta a las condicio-
varían. Por ello, es necesario que
tan a revisiones periódicas, a fin
y por ende su empleo con los

y los modelos deben establecer
uar revisiones periódicas a los
os, tales como indicadores
rentabilidad y probabilidad de

no el monto máximo de dine-
título de pérdida en el desa-
dad, constituyen el punto de
ncionarios en los eventos en
alcancen el monto superior

inar de forma detallada, es
egorías de riesgo adoptadas

en cada entidad, teniendo en cuenta la naturaleza, el volumen y la complejidad de sus negocios, operaciones o actividades.

Así, el límite de riesgo total se desagrega de forma completa con lo cual se facilita su entendimiento, se legitima su cuantía y se logra, además, que cada uno de los funcionarios responsables conozca y entienda los límites que aplicables en el ejercicio de sus funciones dentro de la entidad.

Es de advertir que los límites que se fijen no pueden ser interpretados como niveles de pérdida permisibles, pues las entidades no se constituyen con el propósito de asumir deterioros patrimoniales por tales causas. Los límites constituyen una guía para la dirección de la entidad, que le coadyuva a la toma de decisiones en relación con el ejercicio o explotación de una actividad.

De esta manera, la *cuantía de un riesgo* es la *medición de la máxima pérdida esperada*, originada por los posibles cambios en las condiciones de desarrollo de los negocios, las operaciones y las actividades que realice la entidad.

Por tal razón, en cada uno de los eventos en los que se materialice un riesgo la dirección debe verificar si se cumplieron a cabalidad la totalidad de políticas y procedimientos para su neutralización y, de ser así, si tales políticas y procedimientos requieren de algún ajuste. Se entiende, en consecuencia, que los funcionarios responsables por los negocios, operaciones y actividades, no encuentran un justificante para la ocurrencia de pérdidas en montos que no sobrepasen los límites establecidos. En otras palabras, el hecho de que una pérdida no agote los límites

establecidos, no exonera de responsabilidad a los funcionarios designados para la gestión y el control integral del riesgo.

Ahora bien, la fijación de los límites no es definitiva en el tiempo, pues como ya se dijo la dinámica de los negocios modifica los riesgos y sus cuantías, por lo que se deben establecer los períodos de cálculo y revisión de los montos para conocer la vigencia de tales límites y los casos y las condiciones bajo las cuales puede ser excedido alguno de los límites fijados.

Dichos límites se pueden fijar de manera absoluta, es decir como un monto fijo, o de forma relativa cuando quiera que se empleen referentes tales como porcentajes de cada operación ó una determinada cantidad de veces determinado rubro de un estado financiero ó una cantidad de salarios mínimos, es decir, los riesgos pueden ser medidos de forma determinada o determinable.

Es deseable establecer límites de riesgo a través de montos determinados o determinables, para categorías que consideren:

a. En el caso de los créditos o préstamos otorgados:

- Clases de créditos
- Plazos de las operaciones
- Clases de deudor (grupales, individuales)
- Garantías que amparan los créditos otorgados
- Actividades a las que se dediquen los deudores
- Localidades o zonas geográficas
- Moneda en que se otorgan los créditos

- Funcion
la entid

b. En el c

- Tipo de

- Emisor

- Grupos

- Tasas

- Catego

o título

- Intern

- Plazos

- Moned

En todo caso, se debe

a través de comparaci

sultados efectivament

de ser necesario, me

mular dichas estimaci

lizado.

4. Infraestructura p

Por *infraestructura*

las bases de funcione

de riesgos.

idad a los funcionarios designa-
del riesgo.

o es definitiva en el tiempo, pues
ocios modifica los riesgos y sus
r los períodos de cálculo y revi-
cia de tales límites y los casos y
r excedido alguno de los límites

absoluta, es decir como un monto
que se empleen referentes tales
na determinada cantidad de ve-
ciero ó una cantidad de salarios
medidos de forma determinada

través de montos determinados
sideren:

o préstamos otorgados:

(individuales)

créditos otorgados

liquen los deudores

ficas

los créditos

- Funcionario responsable de la presentación del deudor ante
la entidad

b. En el caso de actividades de inversión de los recursos:

- Tipo de producto
- Emisor
- Grupos empresariales o conglomerados
- Tasas
- Categoría de riesgo crediticio, cuando se trate de valores
o títulos de deuda
- Intermediario del mercado
- Plazos de vencimiento de las operaciones
- Moneda

En todo caso, se debe verificar la calidad de las estimaciones efectuadas a través de comparaciones periódicas del monto estimado contra los resultados efectivamente observados para el mismo período de medición y, de ser necesario, modificar y/o ajustar los supuestos empleados al formular dichas estimaciones. *Siempre de debe documentar el trabajo realizado.*

4. Infraestructura para la gestión y el control integral de riesgos

Por *infraestructura* se debe entender el *conjunto de servicios básicos o las bases de funcionamiento del sistema de gestión y de control integral de riesgos.*

Las entidades deben destinar los recursos de orden humano, financiero, técnico, administrativo y operativo que resulten necesarios para una adecuada gestión y control integral de los riesgos a los que se encuentren sometidas y establecer una organización de carácter funcional que permita el ejercicio de cada una de las tareas o actividades de forma independiente, a efectos de garantizar la consecución óptima de los objetivos y evitar colisiones o invasiones funcionales que entorpezcan o comprometan ese logro.

Por ello, la infraestructura adoptada en cada entidad debe permitir la adecuada gestión y control integral de riesgos; una evaluación, control y monitoreo de todos aquellos a los que se encuentre expuesta la entidad; la medición de los que sean cuantificables; y, la evaluación y seguimiento del sistema, de manera tal que garantice la oportuna detección de los riesgos y el informe inmediato de las desviaciones, errores e irregularidades en el cumplimiento de las políticas y procedimientos trazados por la dirección.

La calidad y el monto mínimo de los recursos necesarios para la gestión y el control integral de riesgos dependen de la naturaleza, volumen y complejidad de los negocios, operaciones y actividades que desarrolle la entidad, por lo que una sola infraestructura no resulta aplicable para todas las entidades.

La diversificación de funciones resulta de mayor importancia, a efectos de evitar que el personal se encuentre o, en el peor de los casos, opere bajo conflictos de interés. Se debe entender por *conflictos de interés* aquella situación en la que una persona *se enfrenta a diversas alternativas de conducta en relación con intereses incompatibles*, es decir, la

persona debe adoptar una línea de orden legal, estatutaria o cualquiera de los intereses en juego, el primero que sea el responsable de la actividad que encuentre que uno de los riesgos sea el más cercano.

Por ello que se busca que, en la gestión, el control, la evaluación y el monitoreo, así como el de la evaluación y el monitoreo, sea independiente entre sí y de la gestión comercial de la entidad, para que se obtenga en el desarrollo de las actividades de personas que se encuentren en condiciones de independencia.

5. Sistema de información de riesgos

El sistema de información de riesgos permite a la dirección y al personal conocer de forma permanente los aspectos relevantes de los riesgos que enfrenta la entidad.

Por tal razón el sistema de información de riesgos es fundamental para el procesamiento de los planes de contingencia y de los planes de acción ante eventuales situaciones de crisis. Ello por cuanto permite a la entidad de ejecutar sus políticas y procedimientos de gestión de riesgos.

riesgos de orden humano, financiero, que resulten necesarios para una adecuada gestión de los riesgos a los que se encuentren expuesta la entidad de carácter funcional que persiga o actividades de forma independiente o consecución óptima de los objetivos estratégicos que entorpezcan o comprometan.

En cada entidad debe permitir la gestión de los riesgos; una evaluación, control y monitoreo de la entidad; y la evaluación y seguimiento de la oportuna detección de los riesgos, variaciones, errores e irregularidades en los procedimientos trazados por la entidad.

Los riesgos necesarios para la gestión de la entidad de la naturaleza, volumen y características de las actividades que desarrolle la entidad no resulta aplicable para todas las entidades.

De mayor importancia, a efectos de la gestión, en el peor de los casos, opere la entidad por *conflictos de interés* que enfrenta a diversas alternativas incompatibles, es decir, la

persona debe adoptar una decisión y llevarla a cabo, pero sus obligaciones de orden legal, estatutario o reglamentario le impiden privilegiar cualquiera de los intereses en juego. Tal es el caso, por ejemplo, del funcionario que sea el responsable de remitir a cobro jurídico una obligación y se encuentre que uno de los deudores resulta ser un pariente o amigo muy cercano.

Por ello que se busca que, en todos los casos, el personal responsable de la gestión, el control, la evaluación y el monitoreo integral de los riesgos, así como el de la evaluación y el seguimiento del sistema, sea completamente independiente entre sí y que no tenga responsabilidad alguna por la gestión comercial de la entidad, ni respecto de la rentabilidad que se obtenga en el desarrollo del objeto social, ni que dependa funcionalmente de personas que se encuentren en tal situación.

5. Sistema de información para la gestión y el control integral de riesgos

El sistema de información para la gestión y el control integral de riesgos permite a la dirección y, en general, a todos los funcionarios de la entidad conocer de forma permanente y con el grado de detalle necesario, todos los aspectos relevantes para la adecuada administración de los riesgos.

Por tal razón el sistema de información debe prever la infraestructura para el procesamiento electrónico de datos, con indicación precisa de los planes de contingencia para poder operar en condiciones mínimas aceptables ante eventuales siniestros y la forma de recuperación de la información. Ello por cuanto la dirección de la entidad y el personal responsable de ejecutar sus políticas debe basar el cumplimiento de sus funciones

en la información pertinente, como en el caso del cotejo o verificación de datos suministrados por los clientes, el análisis del estado de cuenta o situación de cada deudor, la remisión a cobro prejurídico o jurídico de los créditos en mora, entre otras muchas actividades que se adelantan con sujeción a parámetros previamente establecidos, es decir, a las políticas de la entidad para cada caso.

Así mismo, el sistema de información debe incluir la estructura de los informes sobre la gestión y el control integral de riesgos, con indicación del medio de suministro de dichos informes, el contenido, la periodicidad y el destinatario de los mismos.

Se resalta que el reporte sobre el cumplimiento de los límites establecidos es de carácter *permanente*.

Como ya se indicó, la entidad debe mantener adecuadamente informados a sus funcionarios acerca de todos los asuntos necesarios para un adecuado y cabal entendimiento de la estructura general que tenga diseñada e implementada para la gestión y el control integral de los riesgos que asume en los negocios, las operaciones y las actividades que desarrolla.

Dicho entendimiento, que conlleva *conocimiento y comprensión*, es un elemento esencial para la consecución de los objetivos de la empresa, en la medida en que las actividades necesarias para ese fin son desarrolladas por el personal de la entidad.

Así, es deber y necesidad de los funcionarios de la entidad conocer y comprender, en todos los casos, lo siguiente:

- a. Las políticas y procedimientos de gestión y control integral de los riesgos.
- b. Las políticas y procedimientos de gestión y control integral de los riesgos.
- c. Los códigos de conducta.
- d. Las categorías de riesgos y cómo se les asigna.
- e. La descripción de los riesgos que enfrenta la entidad en cada categoría.
- f. El monto de los riesgos que enfrenta la entidad, dentro de cada categoría.
- g. La identificación de los factores de riesgo que enfrenta la entidad en cada categoría.

6. Plan de capacitación

Como se advirtió en varias ocasiones, el personal de la entidad debe estar capacitado en materia propia de los negocios y operaciones, así como en materia de gestión y control integral de los riesgos, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos en el sistema de gestión y control integral de los riesgos.

caso del cotejo o verificación de análisis del estado de cuenta o cobro prejurídico o jurídico de actividades que se adelantan establecidos, es decir, a las polí-

Debe incluir la estructura de los control integral de riesgos, con indicación de los contenidos, la periodicidad

establecimiento de los límites estableci-

er adecuadamente informados de los riesgos necesarios para un adecuado control general que tenga diseñada el control integral de los riesgos que las actividades que desarrolla.

Identificación y comprensión, es un proceso de los objetivos de la empresa, en el cual para ese fin son desarrolladas

de la entidad conocer y

- a. Las políticas y estrategias para la gestión y el control integral de los riesgos que se quieran asumir.
- b. Las políticas respecto de la segregación de las funciones.
- c. Los códigos de conducta.
- d. Las calidades que deben cumplir los funcionarios a quienes se les asigne funciones de gestión y de control integral de riesgos.
- e. La descripción de los distintos riesgos a los que está expuesta la entidad y los niveles de exposición de la entidad para cada categoría.
- f. El monto de los riesgos que está en disposición de asumir la entidad, determinado por tipo y fuente de riesgo para cada categoría.
- g. La identificación de los recursos de orden económico asignados para el cubrimiento de los riesgos a los que se encuentre sometida la entidad.

6. Plan de capacitación permanente

Como se advirtió en varias ocasiones de forma precedente, la dinámica propia de los negocios conlleva cambios en los riesgos, revisiones y ajustes a las políticas y procedimientos para su administración y, en general, al sistema de gestión y de control integral de los mismos.

Esto hace que se requiera, con el propósito de que el sistema sea apto para la consecución de los objetivos que persigue, que las entidades *elaboren y ejecuten un plan de capacitación permanente*, respecto de la identificación, la medición, el monitoreo y la revelación de riesgos. Dicha capacitación se debe dirigir a todo el personal de la entidad y estar estructurada de acuerdo con las funciones que cada funcionario desempeñe.

Vale la pena reiterar que el recurso humano es uno de los factores determinantes en la administración de los riesgos, por lo que todas las medidas que se adopten con el propósito de mantener la idoneidad del personal involucrado en el proceso de gestión y de control integral, constituyen en sí mismas un mecanismo de administración de los mismos.

La capacitación es el proceso de enseñanza – aprendizaje mediante el cual se adquieren, fijan, actualizan y validan los conocimientos y se desarrollan las destrezas necesarias por parte de una persona para el cumplimiento idóneo de sus funciones. Por tal razón, quienes se responsabilicen de dirigir y facilitar ese proceso, deben contar con conocimientos actualizados y habilidades demostradas, a fin de lograr el propósito de la capacitación.

FUNCIONES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN Y EL CONTROL INTEGRAL DE RIESGOS

Vistos los elementos del sistema de gestión y de control integral de riesgos, es necesario indicar algunas de las funciones que deben ser cumplidas por parte de los funcionarios de la entidad involucrados de forma directa como parte de los recursos humanos incorporados al sistema.

Se debe reiterar que por gestión y el control integral de la entidad. Ello, por supuesto, cumplir todos los funciones deriven por el incumplimiento

Ahora bien, como quiera implican varias tareas o a la estructura organizacional de los grupos y se evite, que los funcionarios operen

De esta manera, se debe gestión y el control integral de riesgos diferentes, a fin de dentro del proceso de gestión y por ser distintas las entidades, habida cuenta del personal a efectos de las actividades de sus miembros en cuenta el rol o papel de las áreas involucrados en el control integral de riesgos visuales

Se considera pertinente de la siguiente manera:

1. Funciones

óposito de que el sistema sea apto e persigue, que las entidades *elación permanente*, respecto de la o y la revelación de riesgos. Di- el personal de la entidad y estar es que cada funcionario desem-

mo es uno de los factores deter- rgos, por lo que todas las medi- antener la idoneidad del perso- y de control integral, constitu- istración de los mismos.

nza – aprendizaje mediante el an los conocimientos y se desa- de una persona para el cumpli- zón, quienes se responsabilicen ar con conocimientos actua- lograr el propósito de la capa-

ON Y EL CONTROL INTEGRAL DE

o y de control integral de ries- ciones que deben ser cumpli- entidad involucrados de forma os incorporados al sistema.

Se debe reiterar que por ser parte del sistema de control interno, la gestión y el control integral de riesgos es responsabilidad de la dirección de la entidad. Ello, por supuesto, sin menoscabo de las tareas que deben cumplir todos los funcionarios y de las consecuencias que para éstos se deriven por el incumplimiento de las mismas.

Ahora bien, como quiera que la gestión y el control integral de riesgos implican varias tareas o actividades, resulta imprescindible que se adapte la estructura organizacional para que las funciones se dividan entre distintos grupos y se evite, con ello, incompatibilidad o invasión funcional o que los funcionarios operen bajo conflictos de intereses.

De esta manera, se debe entender que las funciones relacionadas con la gestión y el control integral de riesgos deben ser cumplidas por funcionarios diferentes, a fin de que cada uno de éstos sepa qué se espera de él dentro del proceso de administración de los mismos. En el mismo sentido y por ser distintas las posibilidades de toma de decisiones dentro de la entidad, habida cuenta de la necesaria jerarquía que debe existir entre el personal a efectos de asignar e identificar de mejor forma las responsabilidades de sus miembros, dichas funciones se deben estructurar teniendo en cuenta el rol o papel que se cumple por parte de los funcionarios o áreas involucrados en relación con el sistema de gestión y de control integral de riesgos visto como un todo.

Se considera pertinente que se establezcan funciones distribuidas de la siguiente manera:

1. Funciones a cargo de la alta dirección de la entidad.

2. Funciones relacionadas con la gestión integral de los riesgos.
3. Funciones relacionadas con el control integral de los riesgos, su evaluación y monitoreo.
4. Funciones relacionadas con la evaluación y monitoreo del sistema de gestión y de control integral de riesgos.

1. Funciones a cargo de la alta dirección de la entidad

Independientemente de las clases de entidades o sus estructuras, se puede afirmar que las mismas cuentan con *una o varias personas que conforman el nivel más alto de dirección*. A dicho grupo corresponde la *adopción de las decisiones o medidas de mayor trascendencia o importancia en el devenir de la entidad*.

Por ser sus funciones, las de la alta dirección de las entidades, de particular importancia y en sí mismas conllevar gran responsabilidad para quienes las ejercen, es necesario plantear de forma concreta algunas actividades relacionadas con la gestión y el control integral de riesgos. De no ser así, se corre el riesgo de caer en una indeseable ambigüedad, con lo que la entidad puede ver comprometida la adecuada administración de sus riesgos.

La alta dirección, habida cuenta de su poder decisorio, es la responsable de la existencia del sistema de gestión y de control integral de riesgos, incluyendo el diseño y la implementación de una infraestructura adecuada a las necesidades de cada entidad, es decir, ajustada a la naturaleza, complejidad y volumen de los negocios, las operaciones y las actividades que desarrolle. Sin perjuicio de lo anotado,

algunas de las funciones de la entidad, son las siguientes:

- a. Incorporar el tema de gestión de riesgos en la cultura organizacional.
- b. Adoptar y promover un sistema de control integral de riesgos permanente y eficaz propiamente diseñado y alineado con la estrategia de la entidad.
- c. Asignar la responsabilidad de soportar el sistema de gestión y de control integral de riesgos.
- d. Fijar las políticas del proceso de gestión y de control integral de riesgos, y asegurar el cumplimiento de las mismas.
- e. Establecer los mecanismos para reducir el riesgo de fraude.

Es de resaltar que, en la gestión de las entidades, las operaciones y las actividades deben lograrse *conocer y cumplir* de forma idónea.

la gestión integral de los ries-

el control integral de los ries-

la evaluación y monitoreo del
rol integral de riesgos.

n de la entidad

ades o sus estructuras, se pue-
a o varias personas que con-
A dicho grupo corresponde la
mayor trascendencia o impor-

n de las entidades, de particu-
an responsabilidad para quie-
ma concreta algunas activida-
integral de riesgos. De no ser
ble ambigüedad, con lo que
cuada administración de sus

der decisorio, es la respon-
ión y de control integral de
entación de una infraestruc-
entidad, es decir, ajustada a
los negocios, las operacio-
perjuicio de lo anotado,

algunas de las funciones que debieran ser cumplidas por la alta direc-
ción, son las siguientes:

- a. Incorporar como parte del sistema de control interno, el sis-
tema de gestión y de control integral de riesgos.
- b. Adoptar y mantener actualizadas las políticas de gestión y
de control integral de riesgos, de manera tal que las mismas
permanentemente respondan de forma adecuada a la diná-
mica propia de las actividades que conforman el objeto so-
cial de la entidad.
- c. Asignar los recursos de orden económico necesarios para
soportar el riesgo de la entidad.
- d. Fijar las políticas a las que se debe ajustar la entidad dentro
del proceso de selección de los funcionarios que cumplan
funciones relacionadas con la gestión y el control integral de
riesgos, incluyendo las calidades específicas que deben cum-
plir los mismos.
- e. Establecer las políticas respecto de los informes que debe pro-
ducir el sistema de gestión y de control integral de riesgos.

Es de resaltar que resulta muy deseable que los miembros de la alta direc-
ción de las entidades entiendan de manera suficiente los negocios, las
operaciones y las actividades que desarrolla la entidad, a efectos de que
logren *conocer y comprender* los riesgos que ésta asume y, con ello,
cumplir de forma idónea sus funciones.

2. Funciones relacionadas con la gestión integral de riesgos

Como ya se indicó, la *gestión integral de riesgos* implica la planeación, organización, dirección, ejecución y seguimiento de procesos, actividades y estrategias tendientes a la identificación, evaluación, medición y monitoreo de los mismos, es decir, *es una actividad distinta del control de los mismos*, por lo que las funciones relacionadas con dicha gestión se relacionan con lo siguiente:

- a. Identificar los riesgos objeto de gestión y de control integral y definir los modelos y metodologías para la valoración y medición de los mismos.
- b. Someter a consideración de la alta dirección de la entidad los límites que se pueden y desean asumir, las medidas de amparo o cobertura previstas y los códigos de conducta.
- c. Proveer a la alta dirección de estudios y pronósticos sobre el comportamiento de las principales variables incluidas en la determinación, frecuencia e impacto o cuantía de los riesgos, y recomendar parámetros para la categorización de los créditos de la entidad (clases de créditos, plazos, clases de deudor, garantías, montos, monedas, tipos de productos en los que se invierte, emisor, tasas, plazo de vencimiento, etc.).
- d. Someter a consideración de la alta dirección, para su aprobación, los manuales de procedimientos de la entidad, designar los responsables de su desarrollo específico, fijar la periodicidad de su revisión y asegurar su

conocim
entidad.

e. Analizar l
desviaci
planteam

f. Mantener
las metod

3. Funciones relacion luación y monitoreo

En relación con el ca
presupone la capaci
tal que se logre mar
entidad el resultado
casos deben incluir:

- a. Velar por
entre las
tiva entid
pérdidas
cada una
una vez
la entida
en la mis

Gestión integral de riesgos

La *gestión integral de riesgos* implica la planeación, el seguimiento de procesos, activación, ejecución, evaluación, medición y la *actividad distinta del control* relacionadas con dicha gestión se

de gestión y de control integral metodologías para la valoración y

la alta dirección de la entidad desean asumir, las medidas de y los códigos de conducta.

estudios y pronósticos sobre el principales variables incluidas en la impacto o cuantía de los riesgos para la categorización de los de créditos, plazos, clases de monedas, tipos de productos en as, plazo de vencimiento, etc.).

la alta dirección, para su procedimientos de la entidad, de su desarrollo específico, su revisión y asegurar su

conocimiento por parte de todos los funcionarios de la entidad.

- e. Analizar los resultados obtenidos, con identificación de las desviaciones advertidas en relación con el presupuesto y el planteamiento de medidas correctivas.
- f. Mantener informada a la alta dirección sobre los cambios en las metodologías para evaluación y medición de riesgos.

3. Funciones relacionadas con el control integral de riesgos, su evaluación y monitoreo

En relación con el *control integral de riesgos*, habida cuenta que éste *presupone la capacidad de adoptar y ejecutar decisiones*, de manera tal que se logre mantener bajo la voluntad de la dirección de cada entidad el resultado deseado, las funciones a cumplir en todos los casos deben incluir:

- a. Velar por una adecuada distribución de capital en riesgo entre las distintas categorías establecidas para la respectiva entidad, esto es, que el monto o valor máximo de pérdidas que se está en capacidad de asumir se prevea para cada una de las categorías establecidas, de forma tal que una vez se cumpla el límite fijado para alguna de éstas, la entidad no podría continuar desarrollando actividades en la misma.

- b. Calcular los resultados de la gestión integral de riesgos de las diferentes categorías y el consumo de capital en riesgo para las mismas.
- c. Calcular las pérdidas potenciales que podría sufrir la entidad bajo condiciones extremas, con base en los modelos que forman parte del sistema.
- d. Verificar que el personal de la entidad se ajusta a las políticas y los procedimientos fijados, en la realización de los negocios, las operaciones y las actividades de la entidad.
- e. Verificar que los negocios, las operaciones y las actividades de la entidad se ajustan a las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias que los rigen, incluyendo las disposiciones de carácter contable y las relacionadas con la documentación de los mismos.
- f. Medir los riesgos cuantificables de acuerdo con los modelos y las metodologías aprobadas.
- g. Definir las fuentes de información independientes que se deben utilizar para obtener los datos necesarios para efectuar la medición de los riesgos.
- h. Elaborar los informes de gestión, total para la entidad y para cada categoría, en los que se incluya un cotejo de los resultados obtenidos con los objetivos y los riesgos asumidos.

4. Funciones relacionadas con la gestión y de control

La evaluación y seguimiento de riesgos está a cargo de la entidad responsable del sistema de control interno. La entidad puede optar por apoyarse en personas o entidades externas.

La *evaluación y seguimiento integral de riesgos está encaminada a identificar las debilidades, desviaciones e irregularidades* en el cumplimiento de las políticas y procedimientos.

Para tales efectos, se emplean los procedimientos de detección y neutralización de riesgos. Los procedimientos establecidos para la detección de riesgos es dudoso.

La *desviación* es el incumplimiento de los procedimientos, sin que exista un riesgo.

Por su parte, el *error* se refiere a la falta de cumplimiento de las políticas y/o procedimientos, sin que exista un riesgo.

La *irregularidad* consiste en el incumplimiento de las políticas y/o procedimientos, con lo que se genera un riesgo. *Las desviaciones y los errores*

4. Funciones relacionadas con la evaluación y seguimiento del sistema de gestión y de control integral de riesgos

La evaluación y seguimiento del sistema de gestión y de control integral de riesgos está a cargo de la alta dirección de la entidad, por ser ésta la responsable del sistema como tal. No obstante, la alta dirección podría optar por apoyarse en personas idóneas que le coadyuven a dichas tareas.

La *evaluación y seguimiento del sistema* de gestión y de control integral de riesgos *está encaminada a la detección y reporte oportunos de las debilidades, desviaciones, errores e irregularidades* en el cumplimiento de las políticas y procedimientos.

Para tales efectos, se entiende por *debilidad* la poca capacidad para la detección y neutralización de los riesgos por parte de las políticas y procedimientos establecidos, de forma tal que el valor preventivo de las mismas es dudoso.

La *desviación* es el incumplimiento parcial de alguna de las políticas y/o procedimientos, sin que con ello se materialice el riesgo.

Por su parte, el *error* se entiende como el incumplimiento de alguna de las políticas y/o procedimientos, por una interpretación inadecuada de los mismos.

La *irregularidad* conlleva el incumplimiento de alguna de las políticas y/o procedimientos, con pleno conocimiento de las mismas. Por tal razón, las desviaciones y los errores reiterados constituyen irregularidades.

Son funciones relacionadas con la evaluación y seguimiento del sistema de gestión y de control integral de riesgos, las siguientes:

- a. Verificar de forma permanente el cumplimiento de las políticas y los procedimientos establecidos, incluyendo lo relativo a los límites, autorizaciones y desarrollo de las funciones por parte del personal de la entidad.
- b. Examinar y valorar regularmente, de forma independiente, la idoneidad y efectividad de la estructura adoptada por la entidad para la gestión y el control integral de sus riesgos, de forma total y por cada una de las categorías establecidas.
- c. Verificar y evaluar el adecuado cumplimiento de las obligaciones de reporte de información.
- d. Informar a la alta dirección respecto de los hallazgos y evaluaciones adelantadas sobre el sistema de gestión y de control integral de riesgos, identificando las debilidades, desviaciones, errores e irregularidades que se adviertan, así como el riesgo asociado con los mismos y las recomendaciones que considere pertinentes.
- e. Verificar y constatar el funcionamiento y efectividad de las metodologías de valoración y medición de los riesgos.
- f. Verificar y evaluar la existencia de una adecuada segregación de funciones.

g. Verificar
operación
dad.

ción y seguimiento del sistema de riesgos, las siguientes:

• Verificar el cumplimiento de las políticas establecidas, incluyendo lo relativo a la asignación y desarrollo de las funciones de la entidad.

• Verificar, de forma independiente, la estructura adoptada por la entidad para el control integral de sus riesgos, de acuerdo a las categorías establecidas.

• Verificar el cumplimiento de las obligaciones de la entidad.

• Verificar, respecto de los hallazgos y evaluaciones, el sistema de gestión y de control interno, notificando las debilidades, desviaciones que se adviertan, así como los riesgos y las recomendaciones.

• Verificar el funcionamiento y efectividad de las políticas y medición de los riesgos.

• Verificar la existencia de una adecuada segregación de funciones.

- g. Verificar y evaluar las condiciones en que se desarrollan las operaciones con empresas o personas vinculadas a la entidad.

EL PROCESO DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRAL DE RIESGOS

Como se indicó anteriormente, *el proceso de gestión y de control integral de riesgos es un conjunto de etapas, fases o pasos que debe cumplir una entidad con el propósito de gestionar y controlar los riesgos a los que se encuentre expuesta con motivo o en razón de las actividades que desarrolle, particularmente los derivados del otorgamiento de microcrédito.*

Dicho proceso se logra a través de las siguientes etapas:

1. Conocimiento del negocio y de la entidad.
2. Identificación de los riesgos.
3. Evaluación de los riesgos.
4. Medición de los riesgos.
5. Mecanismos de administración de los riesgos.
6. Vulnerabilidad a los riesgos.
7. Mapa de los riesgos.
8. Monitoreo y evaluación del mapa de riesgos.

Las etapas relacionadas de forma precedente permiten el desarrollo organizado de la gestión y el control integral de riesgos, pues, como se detalla a continuación, en cada una de las fases se obtiene un resultado intermedio que a su vez constituye el punto de inicio de la etapa siguiente.

Así se logra una concatenación de orden lógico entre las diferentes etapas, lo que coadyuva a la evaluación del sistema de gestión y de control

integral de riesgos, por lo que se deben tener en cuenta para su implementación en la estructura final de la entidad y al grupo de funcionamiento y seguimiento, para garantizar la existencia de los recursos antes de la estructura.

Finalmente, habida cuenta de que es fundamentalmente documentado y especializado a la entidad, por lo que da cuenta detallada de los riesgos.

1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO Y DE LA ENTIDAD

Esta etapa constituye la *más importante* del proceso.

De ella se derivan los conocimientos del negocio y de la entidad, que permiten la cobertura adecuada de los riesgos.

El conocimiento del negocio y de la entidad es concreto, actualizado y económico en el que se fundamenta la gestión y el control integral de riesgos.

CIÓN Y CONTROL RIESGOS

so de gestión y de control inte-
fases o pasos que debe cumplir
ar y controlar los riesgos a los
en razón de las actividades que
ivados del otorgamiento de

güentes etapas:

o y de la entidad.

os.

ación de los riesgos.

os.

el mapa de riesgos.

ente permiten el desarrollo or-
gral de riesgos, pues, como se
as fases se obtiene un resulta-
el punto de inicio de la etapa

lógico entre las diferentes eta-
istema de gestión y de control

integral de riesgos, pues el conocimiento pormenorizado de los factores tenidos en cuenta para su estructuración y la repercusión de los mismos en la estructura final adoptada permite a la alta dirección de las entidades y al grupo de funcionarios responsables de su gestión, control, evaluación y seguimiento, determinar la necesidad de ajustes una vez se establezca la existencia de un cambio en cualquiera de los factores determinantes de la estructura.

Finalmente, habida cuenta que las diferentes etapas deben estar adecuadamente documentadas, dicha fuente de información aporta un valor especial a la entidad, pues en ella se encuentra una memoria institucional que da cuenta detallada de la evolución de la misma en el tiempo.

I. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO Y DE LA ENTIDAD

Esta etapa constituye el punto de inicio del proceso, por lo que se torna en la *más importante* de las que lo conforman.

De ella se derivan las etapas siguientes y de la calidad y profundidad del conocimiento del negocio y de la entidad que se obtenga, depende la cobertura adecuada del sistema de gestión y de control integral de riesgos.

El conocimiento del negocio y de la entidad implica un saber detallado, concreto, actualizado, permanente y confiable tanto del sector o subsector económico en el que se desenvuelve la misma, como de la entidad propiamente dicha.

El conocimiento del sector o subsector (denominado genéricamente "*industria*") y el de la entidad, debe cubrir los aspectos relevantes de los mismos en cuanto a su evolución reciente, situación actual y perspectivas inmediatas y mediatas.

La *evolución reciente* hace referencia a los cambios o modificaciones que la industria y la entidad hayan experimentado durante el último año, sin perjuicio de contar con información que cubra un lapso mayor.

Las *perspectivas inmediatas y mediatas* se refieren a los cambios previsibles que se espera experimenten la industria y la entidad, de forma inmediata o en el año que sigue a la fecha del estudio, respectivamente.

Para una presentación organizada de la información, es posible su distribución en aspectos sustanciales del negocio y aspectos sustanciales de la entidad.

a. Aspectos sustanciales del negocio

El *conocimiento del negocio o industria* debe cubrir todos los aspectos que resulten relevantes para una adecuada interpretación del contexto en el que se desenvuelve la entidad, en este caso especializada en microcrédito, por lo que corresponde a la alta dirección establecer qué parámetros considera necesarios para ese fin.

Sin perjuicio de lo anterior, se considera pertinente que el conocimiento sobre la industria cubra, cuando menos, aspectos de orden macroeconómico y aspectos propiamente sectoriales. A manera de ejemplo, se indican algunos de tales asuntos, así:

a.1. Aspecto

- Política

- Política

- Política

- y tribu

- Tasas d

- Política

- Evolu

a.2. Aspecto

- Planes

- Norma

- tria (tr

- Norma

- les, co

- Contr

- inspe

- Prácti

- Entida

- do las

- Ubica

- ra o m

- Carac

- vida

- Indica

- tidad

- Nivel

nominado genéricamente "in-
os aspectos relevantes de los
situación actual y perspecti-

os cambios o modificaciones
entado durante el último año,
e cubra un lapso mayor.

refieren a los cambios previ-
ria y la entidad, de forma in-
el estudio, respectivamente.

rmación, es posible su distri-
y aspectos sustanciales de la

be cubrir todos los aspectos
interpretación del contexto en
ste caso especializada en
ta dirección establecer qué

inente que el conocimiento
nos, aspectos de orden
toriales. A manera de ejem-

a.1. Aspectos macroeconómicos

- Políticas de devaluación y niveles alcanzados
- Políticas de inflación y niveles alcanzados
- Políticas gubernamentales en materias crediticia, financiera y tributaria
- Tasas de interés y su evolución
- Políticas gubernamentales en materia de empleo
- Evolución del empleo y subempleo por áreas geográficas

a.2. Aspectos sectoriales o de industria

- Planes de gobierno en relación con el sector y la actividad
- Normas legales especiales que regulan el sector o industria (tributarias, comerciales y administrativas)
- Normas legales generales aplicables (tributarias, laborales, comerciales, etc.)
- Controles gubernamentales ejercidos por entidades de inspección, vigilancia y control
- Prácticas contables especiales y generales
- Entidades que conforman el sector o industria, incluyendo las que se retiran y las que ingresan a la industria
- Ubicación geográfica de las entidades y áreas de cobertura o influencia
- Características operativas, financieras y legales de la actividad
- Indicadores financieros del sector o industria y de las entidades que lo conforman
- Nivel tecnológico promedio empleado

Son fuentes de información para la obtención de conocimientos sobre los aspectos sustanciales del negocio las publicaciones especializadas sobre el sector o industria, los planes de desarrollo nacional y sectorial, las entidades gubernamentales de inspección, vigilancia y control, las publicaciones de las entidades que conforman el sector o industria (incluidos los informes financieros, el balance social y los informes de gestión y demás a cargo de la dirección de las entidades) y las leyes, los decretos, las resoluciones y los demás mandamientos de orden legal.

b. Aspectos sustanciales de la entidad

Por su parte, el *conocimiento de la entidad* cubre dos aspectos, uno referido a la entidad propiamente dicha y el otro a sus clientes.

En relación con la entidad propiamente dicha, bien puede clasificarse dicho conocimiento (además de la evolución, situación actual y perspectivas), en aspectos legales, aspectos organizacionales, aspectos financieros, aspectos contables y los demás que resulten necesarios para una óptima identificación y entendimiento de la entidad.

b.1. Aspectos legales

- Clase de entidad (tipo o forma de organización)
- Estatutos sociales y reformas
- Forma de contratación y remuneración del personal directivo
- Forma de contratación y remuneración del personal administrativo
- Convenciones o pactos colectivos de trabajo

- Obligaciones
mercantil

- Obligaciones
relacionadas
que se deri-
van de la ins-
cripción o por

- Conflictos
mercantil, p
nistrativos

b.2. Aspectos org

- Estructura
- Líneas de a
- Códigos de
- Firmas aut
- Funciones,
de cada em
- Manuales
operativos
- Procesame
cos o man
pleado en l
- Políticas de

b.3. Aspectos fi

- Ubicaciones

ción de conocimientos sobre los aplicaciones especializadas sobre desarrollo nacional y sectorial, las a, vigilancia y control, las publi- el sector o industria (incluidos ial y los informes de gestión y lades) y las leyes, los decretos, tos de orden legal.

idad cubre dos aspectos, uno el otro a sus clientes.

dicha, bien puede clasificarse ón, situación actual y perspec- izacionales, aspectos financie- resulten necesarios para una la entidad.

forma de organización)

mas y remuneración del personal

y remuneración del personal

lectivos de trabajo

- Obligaciones legales de orden tributario, laboral y comercial
- Obligaciones de origen contractual, tanto las directamente relacionadas con el desarrollo de la actividad como las que se deriven de otros convenios celebrados con ocasión o por razón de la existencia de la entidad
- Conflictos judiciales y extrajudiciales de orden civil, comercial, penal, laboral, tributario y contencioso administrativo

b.2. Aspectos organizacionales

- Estructura organizacional (organigrama de la entidad)
- Líneas de autoridad y áreas
- Códigos de conducta
- Firmas autorizadas y alcances
- Funciones, segregación de las mismas y responsabilidad de cada cargo
- Manuales de políticas y procedimientos administrativos, operativos y financieros
- Procesamiento de datos (sistemas electrónicos, mecánicos o manuales) y, en general, nivel de tecnología empleado en las actividades de la entidad
- Políticas de amparo y pólizas de seguro vigentes

b.3. Aspectos financieros

- Ubicación dentro del sector según indicadores financieros

- Políticas para la obtención de créditos (plazos, tasas de interés, moneda)
- Políticas para el otorgamiento de créditos (plazos, garantías, tasas de interés, moneda, destino del crédito, usuarios)
- Políticas de saldos en caja y bancos
- Políticas de inversión en instrumentos financieros
- Conciliaciones actualizadas de bancos y caja
- Análisis de las razones financieras básicas
- Situación a corto, mediano y largo plazo de cuentas por cobrar y por pagar
- Antecedentes, situación actual y evolución previsible de la cartera
- Sistemas de valoración utilizados
- Sistemas de amortización utilizados
- Costo de las inversiones y su valor de mercado
- Gastos de administración y de ventas
- Utilidades antes y después de impuestos
- Costo y valor de mercado de las propiedades, planta y equipo

b.4. Aspectos contables

- Control interno
- Estados financieros
- Principios y políticas contables
- Sistema de registro (electrónico, mecánico o manual)
- Métodos y procedimientos
- Códigos de cuentas

- Manuales de procedimientos
- Funciones y responsabilidades

b.5. Aspectos de información

En lo que hace al control interno, se debe conocer de forma detallada los procesos que interactúan.

Para el efecto, es necesario conocer una de las clases de información (por ejemplo, tasa de interés), sobre

- Sexo, edad y nivel de escolaridad
- Ocupación (tema de la actividad de la misma)
- Clase de actividad (tema de la actividad) e infraestructura
- Riesgos a los que está expuesta el propio cliente
- Antecedentes crediticios
- Nivel patrimonial

Son fuentes de información los estados financieros, el balance de comprobación, los estados de la dirección de la entidad y demás informes em

in de créditos (plazos, tasas de

ento de créditos (plazos, garan-
neda, destino del crédito, usua-

y bancos

strumentos financieros

as de bancos y caja

ancieras básicas

o y largo plazo de cuentas por

ctual y evolución previsible de

lizados

utilizados

su valor de mercado

y de ventas

de impuestos

de las propiedades, planta y

bles

nico, mecánico o manual)

- Manuales contables
- Funciones y su segregación

b.5. Aspectos referentes a los clientes

En lo que hace al conocimiento de los clientes, es necesario conocer de forma detallada el perfil o los perfiles de los clientes con los que interactúa.

Para el efecto, es necesario contar con la información, para cada una de las clases de crédito (clasificados según plazos, garantías, tasa de interés), sobre:

- Sexo, edad y nivel de educación
- Ocupación (empleado formal, autoempleado) y años en la misma
- Clase de actividad (según los parámetros creados por la propia entidad) e infraestructura empleada para su desarrollo
- Riesgos a los que se somete la actividad, según apreciación del propio cliente
- Antecedentes crediticios
- Nivel patrimonial

Son fuentes de información para la obtención de conocimientos sobre aspectos sustanciales de la entidad los informes generados por la propia entidad, la auditoría externa o la revisoría fiscal, incluidos los informes financieros, el balance social y los informes de gestión y demás a cargo de la dirección de la entidad, y los dictámenes, cartas de recomendaciones y demás informes emanados desde los supervisores externos.

Para propósitos de apreciar en conjunto la información obtenida, es deseable efectuar una presentación de los datos mediante arreglos matriciales, de forma tal que resulte sencilla y rápida la revisión tanto de los conceptos incluidos en el estudio, como de la descripción de los mismos para cada momento (antecedentes, situación actual y perspectivas), y la fuente desde la que se obtuvo el conocimiento. En el *Anexo A* se presenta un modelo que puede ser adaptado por los interesados.

2. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

Cumplida la fase o etapa de conocimiento del negocio y de la entidad, es posible abordar la de *identificación de los riesgos*. Esta fase o etapa tiene como propósito obtener una *relación pormenorizada o inventario de todos y cada uno de los riesgos* a los que, de acuerdo con los análisis efectuados, está sometida la entidad, por lo que exige un estudio cuidadoso, consciente, concreto y ajustado a las características propias de la misma y de sus actividades, dentro del contexto del sector o industria en el que se desenvuelve.

Es necesario resaltar que la identificación de los riesgos conlleva para la entidad la realización de un estudio cuidadoso de su actividad; las disposiciones aplicables y las condiciones de orden comercial y financiero bajo las cuales se desenvuelve.

Para ello es necesario identificar para cada actividad las etapas que comprende, el orden de cumplimiento o desarrollo, las políticas aplicables, los resultados intermedios o parciales que se obtienen y las áreas, personas y recursos involucrados. Para una presentación de fácil comprensión, se puede optar por un esquema matricial ó

gráfico o de flujograma complementen.

A título de ejemplo, se muestra la actividad relacionada con el eventual otorgamiento

Actividad: ESTUDIO

Etapa 1 Solicitud del crédito	Políticas: <ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de información de solicitud de crédito establecido por la entidad. - Diligenciamiento de la solicitud. - Entrega de documentos que sustentan las informaciones. Resultado esperado: <ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de crédito.
Etapa 2 Revisión de la solicitud	Políticas: <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de la información en los soportes. - Verificación de la información. Resultado esperado: <ul style="list-style-type: none"> - Solicitud revisada. - Solicitud de crédito. - Solicitud negada. - Base de datos.

la información obtenida, es de-
s mediante arreglos matriciales,
la revisión tanto de los concep-
- descripción de los mismos para
tual y perspectivas), y la fuen-
En el *Anexo A* se presenta un
interesados.

del negocio y de la entidad, es
los riesgos. Esta fase o etapa
en pormenorizada o inventario
de, de acuerdo con los análisis
o que exige un estudio cuida-
s características propias de la
texto del sector o industria en

de los riesgos conlleva para la
oso de su actividad, las dispo-
en comercial y financiero bajo

ada actividad las etapas que
o desarrollo, las políticas
parciales que se obtienen y
dos. Para una presentación
por un esquema matricial ó

gráfico o de flujograma, con las descripciones necesarias que lo
complementen.

A título de ejemplo, se presenta un arreglo matricial básico de la ac-
tividad relacionada con el estudio de una solicitud de crédito y su
eventual otorgamiento

Actividad: ESTUDIO DE LAS SOLICITUDES DE CRÉDITO		
Etapa 1 Solicitud del crédito	Políticas: - Adquisición del formulario de solicitud de microcrédito establecido por la entidad. - Diligenciamiento del formulario. - Entrega de originales de documentos que soporten las informaciones suministradas	Áreas y personal involucrados: - Recepción. Recursos adicionales necesarios: - Formularios de solicitud.
	Resultado esperado: - Solicitud debidamente diligenciada y soportada	
Etapa 2 Revisión de la solicitud	Políticas: - Revisión del formulario y de los soportes. - Verificación o constatación de la información.	Áreas y personal involucrados: - Oficina de revisión de solicitudes y de estudio de créditos. - Visitadores. Recursos adicionales necesarios:
	Resultado esperado: - Solicitud revisada y remitida a estudio del crédito. - Solicitud devuelta para complementación. - Solicitud negada por falsedad en la información y registro en base de datos del solicitante con ese antecedente.	

Actividad: ESTUDIO DE LAS SOLICITUDES DE CRÉDITO

Etapa 3 Estudio del crédito	Políticas: <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de antecedentes crediticios del solicitante. - Análisis de la viabilidad del proyecto en el que se emplearán los recursos solicitados. - Análisis de garantías. 	Áreas y personal involucrados: <ul style="list-style-type: none"> - Oficina de revisión de solicitudes y de estudio de créditos.
	Resultado esperado: <ul style="list-style-type: none"> - Aprobación de la solicitud, registro en base de datos del solicitante, legalización de garantías y remisión a tesorería para desembolso. - Negación de la solicitud, remisión a archivo y registro en base de datos del solicitante. 	Recursos adicionales necesarios: <ul style="list-style-type: none"> - Equipos de cómputo. - Aplicativos o modelos de evaluación.

Con base en el ejemplo propuesto, se desarrolla la identificación de algunos de los riesgos que se exponen más adelante, reiterando que *cada entidad debe estudiar de forma cuidadosa las características de la operación que desarrolla, para que logre en cada una de las etapas que la conforman identificar los riesgos que la puedan comprometer.*

Ahora bien, la identificación de los riesgos comprende su nominación, descripción, asociación al factor que lo genera, consecuencias estimadas y mecanismos de administración.

Para desarrollar la tarea resulta conveniente adelantar la identificación bajo los criterios de clasificación que decida adoptar la entidad. Ello coadyuva a evitar la repetición de riesgos.

Clasificar los riesgos a la gestión y su control integral se consideren aptas para

Son muchos y variados complejas las actividades *se presenta*, para todos *ilustrativa*, por lo que *complementar y/o ajustar* *dad y del objeto que des*

Como el objeto de la microcrédito es la colocación predefinidas de monedas que a continuación se derivan de dicha

Para dicho efecto se partir de los criterios categorías los riesgos

Riesgos
su origen

Internos

Externos

SOLICITUDES DE CRÉDITO

Áreas y personal

Involucrados:
 - Oficina de revisión de solicitudes y de estudio de créditos.

Recursos adicionales necesarios:

- Equipos de cómputo.
- Aplicativos o modelos de evalua-

registro en base de datos del
 garantías y remisión a tesorería

remisión a archivo y registro en

controla la identificación de algu-
 adelante, reiterando que *cada*
las características de la ope-
ada una de las etapas que la
uedan comprometer.

os comprende su nominación,
 nera, consecuencias estimadas

ante adelantar la identificación
 zida adoptar la entidad. Ello

Clasificar los riesgos apoya la adopción de medidas concretas para su gestión y su control integral, así como a identificar aquellas medidas que se consideren aptas para gestionar y controlar más de un riesgo.

Son muchos y variados los riesgos que enfrentan las entidades, como complejas las actividades que desarrollan. *La relación de los riesgos que se presenta, para todos los casos del presente estudio, es meramente ilustrativa, por lo que corresponde a las personas interesadas en el tema, complementar y/o ajustar los riesgos a las particularidades de la entidad y del objeto que desarrolla.*

Como el objeto de las entidades no reguladas especializadas en microcrédito es la colocación de recursos entre sus clientes, en condiciones predefinidas de monto, plazo, garantías y tasas de interés, los riesgos que a continuación se identifican se refieren justamente a los que se pudieran derivar de dicha actividad y de su funcionamiento corriente.

Para dicho efecto se conforman categorías complejas de clasificación, a partir de los criterios "origen" y "materia", agrupando dentro de tales categorías los riesgos identificados.

<i>Riesgos según su origen</i>	<i>Riesgos según su materia</i>
Internos	Operacionales
	Legales
Externos	Operacionales
	Financieros
	Comerciales
	Legales

Así, con arreglo a los criterios enunciados, los riesgos se agrupan a partir de la *macroclasificación* "riesgos internos" y "riesgos externos", ubicando dentro de las mismas las otras categorías, como se indica en la tabla anterior, y a partir de éstas los riesgos que, a título de ejemplo, se consideran forman parte de cada una de tales categorías.

Como ya se dijo, es deber de la entidad estudiar de forma cuidadosa las actividades que componen la operación que desarrolla, para que logre en cada una de las etapas que la conforman identificar los riesgos que la puedan comprometer.

a. Riesgos Internos

Se recuerda que los *riesgos internos* son aquellos que se originan en *factores endógenos*, es decir, al interior de la entidad.

a.1. *Riesgos operacionales*: Esta clase de riesgos, como parte de los riesgos internos, está conformada por aquellos que se originan en los procesos o tareas que desarrolla la entidad con el propósito de adelantar la explotación del objeto social.

Por tal razón, muchos de los riesgos podrían tener esta connotación. No obstante, para efectos de un mejor entendimiento, los riesgos que puedan ser asociados con otra categoría se expondrán en la misma, sin perjuicio de reconocer que uno de los efectos que puede generar sea precisamente el de comprometer o, en el peor de los casos, evitar el adecuado desarrollo del objeto social.

Teniendo en cuenta la siguiente información ilustrativa, se presentan los riesgos operacionales internos, así:

(i) **Nombre:** Riesgo de

Descripción:

de la entidad

Factores de

daños en la

y procesos

aplicativos

mación; y

(i) conductas

personal de

(ii) modificaciones

seguridad

Consecuencias:

nente de

Mecanismos:

almacenamiento

de datos

do términos

po de procedimientos

perfiles de

datos de

conductas

(ii) **Nombre:**

s, los riesgos se agrupan a partir de "riesgos internos" y "riesgos externos", ubi-
categorías, como se indica en la
que, a título de ejemplo, se
tales categorías.

estudiar de forma cuidadosa las
que desarrolla, para que logre
man identificar los riesgos que

en aquellos que se originan en
de la entidad.

de riesgos, como parte de los
aquellos que se originan en los
con el propósito de adelantar

an tener esta connotación. No
cimiento, los riesgos que pue-
pondrán en la misma, sin per-
que puede generar sea preci-
de los casos, evitar el adecuado

Teniendo en cuenta la salvedad anterior y con propósitos meramente
ilustrativos, se presentan algunos de los riesgos considerados como
operacionales internos, así:

(i) **Nombre:** Riesgo de no disponibilidad de la información.

Descripción: Imposibilidad de acceder a la información
de la entidad, en el momento en que se requiera.

Factores que lo generan: a) *Factores tecnológicos:* (i)
daños en las máquinas empleadas para el almacenamiento
y procesamiento de la información; (ii) daños en los
aplicativos o programas que permiten el acceso a la infor-
mación; y, (iii) cortes de energía; b) *Factores humanos:*
(i) conductas intencionales o accidentales realizadas por
personal de la entidad que causen el daño tecnológico; y,
(ii) modificación intencional o accidental en las claves de
seguridad para acceso.

Consecuencia estimada: Incapacidad temporal o perma-
nente de operar por desconocimiento de datos.

Mecanismos de administración: (i) copias de seguridad,
almacenadas dentro y fuera de la entidad; (ii) impresión
de datos claves; (iii) programas de seguridad (identifican-
do terminales empleadas, usuarios, hora de proceso, tiem-
po de proceso, tareas adelantadas); (iv) estructuración de
perfiles de usuarios con limitaciones para el cambio en
datos de acceso distintos de los propios; (v) códigos de
conducta; y, (vi) fuentes alternas de energía (U.P.S).

(ii) **Nombre:** Riesgo de no integridad de la información.

Descripción: Inexactitudes en la información con la que cuenta la entidad para la toma de sus decisiones o el cumplimiento de sus obligaciones de orden legal, de tal nivel, que le restan confianza y credibilidad a los datos.

Factores: a) *Factores tecnológicos:* (i) daños en los aplicativos o programas que procesan la información; y, (ii) virus que afecten la información y/o los programas que la procesan; b) *Factores humanos:* alteración intencional o accidental de la información (ingreso de información incompleta y/o inexacta, supresión total o parcial de información, modificación total o parcial de información) realizada por personal de la entidad.

Consecuencia: Adopción de decisiones contrarias a las políticas y procedimientos de la entidad, y demora en la toma de decisiones.

Administración: (i) verificación de la información suministrada por clientes y terceros; (ii) estructuración de perfiles de usuarios del sistema de procesamiento de datos, con diferentes niveles de acceso y permisos; (iii) programas de seguridad; y, (iv) segregación adecuada de funciones (separación de las actividades de elaboración de documentos, codificación de los mismos, ingreso al sistema, actualización de archivos maestros).

- (iii) **Nombre:** Riesgo de pérdida o daño en los bienes empleados por la entidad en el desarrollo de su objeto social.

Descripción: Hurto o daño de los bienes empleados en el desarrollo de las actividades, originado en conductas de personal de la entidad.

Factores: a) medidas de la entidad: inadecuadas por parte de las autoridades: Como fin o fines, desplegar **Consecuencias:** daño de las actividades y recuperación. **Administración:** controlar y críticas de alguna; (ii) bienes de nes periódica de la seguro que daño por (iv) **Nombre:** ciones. **Descripción:** laciones sus acciones **Factores:** duras y

es en la información con la que toma de sus decisiones o el cumplimiento de orden legal, de tal nivel, credibilidad a los datos.

Factores tecnológicos: (i) daños en los equipos que procesan la información; y, (ii) pérdida total o parcial de información y/o los programas informáticos; **Factores humanos:** alteración intencional (ingreso de información incorrecta, supresión total o parcial de información) en la entidad.

de decisiones contrarias a las políticas de la entidad, y demora en la

protección de la información suministrada; (ii) estructuración de personal; (iii) falta de procedimientos de procesamiento de datos, de acceso y permisos; (iv) programación adecuada de funciones de elaboración de documentos; (v) ingreso al sistema, de maestros).

o daño en los bienes empleados en el desarrollo de su objeto social.

de los bienes empleados en el desarrollo de sus actividades, originado en conductas de

Factores: a) *Factores no tecnológicos:* (i) inadecuadas medidas de control al acceso físico a las instalaciones de la entidad; (ii) inadecuada ubicación de los bienes; y, (iii) inadecuadas medidas de seguridad para el uso de bienes por parte del personal de la entidad; b) *Factores humanos:* Conductas intencionales o accidentales que tengan como fin o como resultado la pérdida o daño de los bienes, desplegadas por personal de la entidad.

Consecuencia: (i) incapacidad temporal para el desarrollo de las actividades; (ii) empleo de fondos en la reposición y reparación de equipos; y, (iii) pérdidas de información.

Administración: (i) adopción de políticas para limitar y controlar el acceso del personal de la entidad a las áreas críticas de la misma en las que no deban efectuar función alguna; (ii) establecimiento de políticas de empleo de los bienes de la entidad por parte de su personal; (iii) revisiones periódicas del estado de los bienes bajo responsabilidad de los funcionarios de la entidad; y (iv) pólizas de seguro que amparen los bienes contra riesgos de hurto y daño por cualquier causa asegurable.

(iv) **Nombre:** Riesgo de imposibilidad de acceso a las instalaciones.

Descripción: Limitaciones severas de acceso a las instalaciones de la entidad que imposibiliten el desarrollo de sus actividades.

Factores: a) *Factores no tecnológicos:* Daños en cerraduras y/o puertas de acceso; b) *Factores humanos:*

(i) Conductas intencionales o accidentales que provoquen daños en cerraduras y/o puertas de acceso; y, (ii) Toma de instalaciones por huelga.

Consecuencia: Imposibilidad temporal de desarrollo de las actividades.

Administración: (i) mantenimiento preventivo de cerraduras y/o puertas de acceso; y, (ii) celebración de convenciones o pactos colectivos de trabajo.

(v) **Nombre:** Riesgo de fuga de información reservada.

Descripción: Suministro de información bajo reserva a personas internas o externas a la entidad, que no tengan derecho a recibirla o que no la requieran para el cabal desempeño de sus funciones (por ejemplo bases de datos de clientes, condiciones de las operaciones desarrolladas con los clientes, combinaciones de cajas fuertes y claves bancarias).

Factores: a) *Factores tecnológicos:* (i) inadecuadas medidas de control para el acceso a la información; y, (ii) falta de claves para el acceso a archivos maestros y/u obtención de copias e los mismos; b) *Factores humanos:* Conductas intencionales o accidentales que tengan como objetivo o como resultado acceso y suministro de información reservada.

Consecuencia: Pérdida de clientes y de fondos.

Administración: (i) establecimiento de políticas respecto de la información a la que deban tener acceso los funcionarios, identificando la clase de información, la periodicidad y el valor de uso de la misma en las funciones que

desarrolle c
de usuarios
archivos ma

(vi) **Nombre:**

Descripción:
nes, por im
relevantes
de resultad

Factores:
ño del mod
el reporte d
errada dete
ción del p
intencional
como resul
mación en

Consecue
base en in

Administra
las fuentes
lo; (ii) def
sona; (iii)
ves de seg

a.2. *Riesgos de control*
pueden formar parte de
cialidad se describen de
fallas en las medidas de

es o accidentales que provoquen
puertas de acceso; y, (ii) Toma de

idad temporal de desarrollo de

tenimiento preventivo de cerra-
o; y, (ii) celebración de conven-
s de trabajo.

de información reservada.

de información bajo reserva a
as a la entidad, que no tengan
no la requieran para el cabal
es (por ejemplo bases de datos
e las operaciones desarrolladas
ciones de cajas fuertes y claves

Factores tecnológicos: (i) inadecuadas me-
ceso a la información; y, (ii)
so a archivos maestros y/u ob-
ismos; b) *Factores humanos:*
accidentales que tengan como
acceso y suministro de infor-

clientes y de fondos.

ecimiento de políticas respec-
ue deban tener acceso los fun-
clase de información, la perio-
la misma en las funciones que

desarrolle cada persona; (ii) establecimiento de perfiles
de usuarios; y, (iii) claves de seguridad para el acceso a
archivos maestros y obtención de copias de los mismos.

(vi) **Nombre:** Riesgo de modelo.

Descripción: Resultados errados para la toma de decisio-
nes, por inclusión de datos no ciertos, falta de variables
relevantes en los modelos empleados para la estimación
de resultados o errores en el diseño del mismo.

Factores: a) *Factores tecnológicos:* (i) inadecuado dise-
ño del modelo; y, (ii) inadecuadas medidas de control para
el reporte de la información; b) *Factores no tecnológicos:*
errada determinación de fuentes de datos para alimenta-
ción del modelo; c) *Factores humanos:* conductas
intencionales o accidentales que tengan como objetivo o
como resultado el reporte o ingreso al modelo de infor-
mación errada.

Consecuencia: Pérdidas por adopción de decisiones con
base en información errada.

Administración: (i) establecimiento de políticas respecto de
las fuentes de datos para suministro de información al mode-
lo; (ii) delimitación de las funciones que desarrolla cada per-
sona; (iii) establecimiento de perfiles de usuarios; y, (iv) cla-
ves de seguridad para el acceso a archivos maestros.

a.2. *Riesgos de control a actividades delictivas:* Si bien tales riesgos
pueden formar parte de los operacionales, por razón misma de su espe-
cialidad se describen de forma individual. Estos riesgos se originan en
fallas en las medidas de control adoptadas con el propósito de evitar que,

en la realización de las operaciones, la entidad pueda ser utilizada como instrumento para la comisión de cualquier actividad que tenga como fin vulnerar disposiciones de orden penal o de carácter administrativo encaminadas a prevenir dicha utilización.

La particular forma de apoyo que deben brindar los particulares a la lucha contra la corrupción y, de forma especial, a que los dineros provenientes de actividades ilícitas se involucren dentro de la corriente de los dineros legales, conlleva el despliegue de todas las actividades necesarias para el logro de ese fin.

Las normas mismas han previsto una serie de mecanismos tendientes a evitar el uso de las entidades dentro del proceso criminal, tales como el conocimiento del cliente, el diligenciamiento de ciertos documentos en los que se declara el origen de los dineros y el reporte de operaciones que por su mecánica, cuantía o personas que las desarrollan, puedan ser sospechosas o cuando menos inusuales.

Por ello corresponde a la entidad cumplir a cabalidad con los mecanismos enunciados, sin perder de vista que dicho cumplimiento no debe ser mecánico, sino, por el contrario, consciente del propósito perseguido. Ello, por cuanto la bondad de los mecanismos descansa en la labor del personal responsable de su ejecución, pues si los estudios de los clientes no permiten establecer un perfil adecuado de los mismos, no sería posible identificar las operaciones que debieran ser objeto de reporte.

a.3. **Riesgos legales:** Son aquellos que se derivan del incumplimiento de disposiciones legales, reglamentarias o contractuales, o por operar en conflictos de interés.

Es deber de la entidad el orden legal, estatutario y/o a la actividad que orden legal, es necesario tributarias, penales, asistencia y control que sean cuando la norma (material obligación, la forma y funciones previstas para el sanción. Esta lista de valor para la identificación

Por ser en extremo esta categoría y con el fin de hacer enuncian de forma general perjuicio de que cada vez tuar una relación por lo deseable que se invoque cumplimiento acarrea la contractual o estatutario de los conceptos, para constituyen en sí mismas

De manera meramente de carácter mercantil:

- (i) Nombre
- orden
- tro me

idad pueda ser utilizada como actividad que tenga como fin carácter administrativo enca-

trindar los particulares a la lucial, a que los dineros proveen dentro de la corriente de los todas las actividades necesarias

e de mecanismos tendientes a proceso criminal, tales como el nto de ciertos documentos en el reporte de operaciones que desarrollan, puedan ser sos-

a cabalidad con los mecanis- no cumplimiento no debe ser te del propósito perseguido. mos descansa en la labor del si los estudios de los clientes de los mismos, no sería posi- ser objeto de reporte.

rivan del incumplimiento de ntractuales, o por operar en

Es deber de la entidad estudiar de forma cuidadosa las normas de orden legal, estatutario y contractual que sean aplicables a la misma y/o a la actividad que desarrolla. En lo que hace a las normas de orden legal, es necesario identificar las mercantiles, laborales, tributarias, penales, así como las emanadas de autoridades de vigilancia y control que sean aplicables (resoluciones, circulares), especificando la norma (materia legal, artículo, ley, año), el concepto de la obligación, la forma y fechas límite de cumplimiento, las consecuencias previstas para el incumplimiento y la autoridad que impondría la sanción. Esta lista de chequeo de las disposiciones resulta de gran valor para la identificación de los riesgos.

Por ser en extremo extensos los riesgos a que hace referencia esta categoría y con el fin de facilitar de mejor manera su entendimiento, éstos se enuncian de forma genérica según la materia a la que se refieren, sin perjuicio de que cada entidad en su propia identificación proceda a efectuar una relación pormenorizada de los riesgos. Resulta particularmente deseable que se invoque de manera concreta la disposición cuyo incumplimiento acarrea la consecuencia no deseada, pues citar la fuente legal, contractual o estatutaria (la fuente de la información) permite la revisión de los conceptos, para evitar equívocos en la interpretación que de hecho constituyen en sí mismos un riesgo.

De manera meramente enunciativa, se relacionan algunos riesgos legales de carácter mercantil:

- (i) **Nombre:** Riesgo de incumplimiento a disposiciones de orden mercantil, en relación con la matrícula en el registro mercantil.

Descripción: Desarrollar operaciones sin haberse matriculado en el registro mercantil o efectuar la matrícula o su renovación de forma extemporánea.

Factores que lo generan: *Factores humanos:* Conductas intencionales o accidentales realizadas por personal de la entidad que impidan el cumplimiento de la obligación legal de matrícula en el registro mercantil.

Consecuencia estimada: Imposición de multas por ejercicio del comercio sin estar inscrito o por renovación extemporánea de la matrícula en el registro mercantil.

Mecanismos de administración: (i) asignación de funciones específicas relacionadas con el cumplimiento de las obligaciones con el registro mercantil; (ii) designación de un funcionario responsable; y, (iii) establecimiento de cronogramas que determinen época y forma de cumplimiento de las obligaciones con el registro mercantil.

- (ii) **Nombre:** Riesgo de incumplimiento de la obligación de inscripción en el registro mercantil de los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad.

Descripción: No inscribir en el registro mercantil los actos, libros y documentos a que hace referencia el estatuto mercantil.

Factores: *Factores humanos:* Conductas intencionales o accidentales realizadas por personal de la entidad que impidan el cumplimiento de la obligación legal de inscripción de actos, libros y documentos en el registro mercantil.

Consecue
acto, libro
registro m
- Si se
cristian
- En los
sólamente
miem
acto es
vicia
- Si se
carece
que la
dicial
practi
caen
Adminis
relaciona
inscripo
document
ble; y, (iii)
nen la época
las obliga
(iii) **Nombre:**
gales en
Describe
mas que

lar operaciones sin haberse matriculado o efectuar la matrícula o su renovación temporánea.

Factores humanos: Conductas intencionales realizadas por personal de la entidad que impiden el cumplimiento de la obligación legal de inscripción en el registro mercantil.

Consecuencia: Imposición de multas por haberse inscrito o por renovación de la matrícula en el registro mercantil.

Administración: (i) asignación de funciones específicas relacionadas con el cumplimiento de las obligaciones de inscripción en el registro mercantil; (ii) designación de un funcionario responsable; y, (iii) establecimiento de cronogramas que determinen época y forma de cumplimiento de las obligaciones con el registro mercantil.

Consecuencia: Incumplimiento de la obligación de inscripción en el registro mercantil de los actos, libros y documentos, los cuales la ley exija esa forma.

Administración: Inscribir en el registro mercantil los actos, libros y documentos a que hace referencia el estatuto de la entidad.

Factores humanos: Conductas intencionales realizadas por personal de la entidad que impiden el cumplimiento de la obligación legal de inscripción de los actos y documentos en el registro mercantil.

Consecuencia: La consecuencia varía dependiendo del acto, libro o documentos respecto del cual se omitió el registro mercantil.

- Si se tratara de reformas estatutarias, éstas no producirían efectos frente a terceros.
- En los casos de designación de representantes legales, sólo a partir de la fecha de inscripción del nombramiento se adquiere la calidad, por lo que cualquier acto adelantado por una persona no inscrita, estaría viciado de nulidad.
- Si se trata de los libros de comercio, éstos podrían carecer de validez probatoria, con la posibilidad de que la entidad infractora perdiera reclamaciones judiciales o extrajudiciales en los se solicitaran como prueba. En caso de no existir, además de la consecuencia anterior se impondrían multas.

Administración: (i) asignación de funciones específicas relacionadas con el cumplimiento de las obligaciones de inscripción en el registro mercantil de los actos, libros y documentos; (ii) designación de un funcionario responsable; y, (iii) establecimiento de cronogramas que determinen la época o fecha límite y la forma de cumplimiento de las obligaciones.

(iii) **Nombre:** Riesgo de incumplimiento de disposiciones legales en materia contable.

Descripción: Llevar la contabilidad sin sujeción a las normas que la regulan.

Factores: *Factores humanos:* (i) conductas intencionales o accidentales realizadas por personal de la entidad que impidan el cumplimiento de las disposiciones legales en materia contable; y, (ii) falta de idoneidad del personal designado para dichas funciones.

Consecuencia: (i) pérdida de validez probatoria de la contabilidad; (ii) multas en contra de la entidad, de su representante legal, del contador y del revisor fiscal por incumplimiento de las normas contables; y, (iii) sanciones de orden disciplinario para el contador y el revisor fiscal (amonestación, multas o suspensión del ejercicio profesional).

Administración: (i) designación de personal idóneo para el cumplimiento de las obligaciones legales en materia contable; (ii) contratación de servicios especializados de supervisores independientes (revisoría fiscal o auditoría terna); y, (iii) revisiones periódicas de aspectos sustanciales en esa materia.

(iv) **Nombre:** Riesgo de integridad de la correspondencia y demás documentos relacionados con los negocios o actividades.

Descripción: Destrucción, pérdida o alteración, total o parcial, de los documentos relacionados con el desarrollo de los negocios o actividades de la entidad.

Factores: a) *Factores no tecnológicos:* (i) medios de almacenamiento no aptos para el efecto, por no soportar factores de destrucción de documentos (sean estos electrónicos o físicos) tales como plagas, fuego y humedad; (ii) falta de restricciones en el acceso al lugar de archivo o

(v) **Nombre:** Riesgo de integridad de la correspondencia y demás documentos relacionados con los negocios o actividades.
Descripción: Destrucción, pérdida o alteración, total o parcial, de los documentos relacionados con el desarrollo de los negocios o actividades de la entidad.
Factores: a) *Factores no tecnológicos:* (i) medios de almacenamiento no aptos para el efecto, por no soportar factores de destrucción de documentos (sean estos electrónicos o físicos) tales como plagas, fuego y humedad; (ii) falta de restricciones en el acceso al lugar de archivo o

nos; (i) conductas intencionales por personal de la entidad que de las disposiciones legales en falta de idoneidad del personal ciones.

de validez probatoria de la contra de la entidad, de su repre y del revisor fiscal por incum contables; y, (iii) sanciones de contador y el revisor fiscal (amo sión del ejercicio profesional). gnación de personal idóneo para obligaciones legales en materia de servicios especializados de tes (revisoría fiscal o auditoría periódicas de aspectos sustancia-

gridad de la correspondencia y nados con los negocios o acti a, pérdida o alteración, total o s relacionados con el desarrollo des de la entidad.

tecnológicos: (i) medios de al para el efecto, por no soportar e documentos (sean estos elec- como plagas, fuego y humedad; n el acceso al lugar de archivo o

almacenamiento de documentos; (iii) remisión de docu- mentos al archivo o retiro de éstos, sin identificación de los documentos remitidos o sustraídos, la fecha y hora de su recibo en el archivo o su retiro de éste, la persona que autoriza la remisión o el retiro y la persona que realiza la entrega o el retiro; b) *Factores humanos*: Conductas intencionales o accidentales realizadas por personal de la entidad que atenten contra la integridad de los documentos.

Consecuencia: (i) pérdida de medios probatorios para eventuales litigios judiciales o extrajudiciales; (ii) imposibilidad de atender requerimientos de autoridades administrativas o judiciales; y, (iii) multas y condenas judiciales.

Administración: (i) establecimiento de un procedimien- to claro, completo y concreto sobre la forma, época y medio de remisión de documentos al archivo, forma de acceso a dichos documentos, personal responsable y lí- neas de autoridad; (ii) adecuación de un espacio que cum- pla con requerimientos mínimos de seguridad para la con- servación de documentos (luz, humedad, calor, control de plagas); y, (iii) contratación de una entidad especiali- zada en la guarda y custodia de documentos.

(v) **Nombre:** Riesgo de incurrir en actos que constituyan com- petencia desleal.

Descripción: Desarrollo de actos de: (i) desviación de la clientela, (ii) desorganización o descrédito de entidades competidoras; (iii) engaño al público; (iv) comparación incorrecta o falsa; (v) imitación exacta y minuciosa;

(vi) explotación de la reputación ajena; (vii) violación de secretos industriales o empresariales; (viii) inducción a la ruptura contractual; (ix) violación de normas legales; y (x) celebración de pactos desleales de exclusividad.

Factores: *Factores humanos:* Conductas intencionales o accidentales realizadas por personal de la entidad que tengan por objeto o como resultado la comisión de cualquiera de los actos anteriormente descritos.

Consecuencia: (i) multas e indemnizaciones; y, (ii) cesación de publicidad con pérdida de materiales y contratos publicitarios celebrados.

Administración: (i) establecimiento de un procedimiento claro, completo y concreto sobre la forma y contenido de mensajes al público; y, (ii) contratación de personal idóneo en materia de derecho de la competencia.

b. Riesgos externos

Se recuerda que los riesgos externos se generan en *factores exógenos*, es decir, al exterior de la entidad.

b.1. *Riesgos operacionales:* Entendidos como aquellos que se originan en actividades de terceros y que pueden comprometer los procesos o tareas que desarrolla la entidad.

Al igual que en los riesgos operacionales internos, no obstante que algunos riesgos podrían tener el alcance de comprometer los procesos y tareas de la entidad, cuando éstos puedan ser asociados con otra categoría, se expondrán en la misma.

*Es deber de la entidad esta-
plen terceros en el desarro-
una de las etapas que la es-
dan comprometer.*

Sin perjuicio de lo expuesto
presentan algunos de los m-
temos, así:

(i) **Nombre:** R

información

Descripción

electrónica

mento en s

elementos y

medios de i

Factores:

Falta de ma

la obtención

b) **Factores**

insumos pa

almacenam

pañado de

c) **Factores**

trega de sa

la entidad.

Consecuen

nente de a

de reportes

ción ajena; (vii) violación de derechos laborales; (viii) inducción a la violación de normas legales; y (ix) violación de exclusividad.

Conductas intencionales o negligentes de personal de la entidad que tendan a provocar la comisión de cualquiera de los riesgos descritos.

Incumplimiento de obligaciones; y, (ii) cesación de actividades y contratos.

Incumplimiento de un procedimiento establecido sobre la forma y contenido de la contratación de personal que no sea de la competencia.

Se clasifican en *factores exógenos*, es

los aquellos que se originan fuera de la entidad y que comprometer los procesos o

riesgos, no obstante que algunos de ellos pueden comprometer los procesos y actividades asociadas con otra categoría,

Es deber de la entidad estudiar de forma cuidadosa el papel que cumplen terceros en el desarrollo de la operación, para que logre en cada una de las etapas que la conforman identificar los riesgos que la puedan comprometer.

Sin perjuicio de lo expuesto y con propósitos meramente ilustrativos, se presentan algunos de los riesgos considerados como operacionales externos, así:

(i) **Nombre:** Riesgo de imposibilidad de obtener copias de la información.

Descripción: Imposibilidad de obtener copias, duras o electrónicas, de la información de la entidad en el momento en que se requiera, por daño temporal o falta de elementos para el efecto (medios de almacenamiento y medios de impresión).

Factores que lo generan: a) *Factores tecnológicos:* Falta de mantenimiento en las máquinas empleadas para la obtención de copias (unidades extraíbles, impresoras); b) *Factores no tecnológicos:* Falta o daño de los insumos para la obtención de copias (dispositivos de almacenamiento externo, papel, cintas o toner), acompañado de escasez en el mercado de dichos elementos; c) *Factores humanos:* Incumplimiento en fechas de entrega de suministros por parte de personas externas a la entidad.

Consecuencia estimada: Incapacidad temporal o permanente de almacenamiento de información o de obtención de reportes impresos.

Mecanismos de administración: (i) celebración de contratos de mantenimiento de equipos; (ii) ejecución de tareas preventivas sobre los mismos; (iii) mantenimiento de niveles mínimos de insumos que permitan operar durante el tiempo necesario para su reposición, y, (iv) celebración de contratos de suministro de insumos con diversos proveedores.

- (ii) **Nombre:** Riesgo de pérdida o daño en los bienes empleados por la entidad en el desarrollo de su objeto social.

Descripción: Hurto o daño de los bienes empleados en el desarrollo de las actividades, originado en conductas de personas externas a la entidad.

Factores: *Factores no tecnológicos:* (i) inadecuadas medidas de control al acceso físico a las instalaciones de la entidad; (ii) inadecuada ubicación de los bienes; (iii) inadecuadas medidas de seguridad para el uso de bienes por parte de personas externas a la entidad.

Consecuencia: (i) incapacidad temporal para el desarrollo de las actividades; (ii) empleo de fondos en la reposición y reparación de equipos; y, (iii) pérdidas de información.

Administración: (i) adopción de políticas para limitar y controlar el acceso de terceros a las instalaciones de la entidad, así como para el uso de bienes por parte de éstos; y, (ii) pólizas de seguro que amparen los bienes contra riesgo de hurto.

b.2. **Riesgos financieros:** portamientos desfavorables económicas del mercado, que políticos; razón por la o riesgos de crédito y riesgo

Los de mercado se originan tasas de interés, tipos de compongan el portafolio

Por su parte, los de crédito gaciones contractuales de de la contraparte; o en valores o títulos.

Los de liquidez se originan un déficit de caja que de pago de la entidad, y en condiciones financieras

Un ejemplo de la forma siguiente:

- (i) **Nombre:**
Descripción: tasas de i
tancia en
desequili
se cobren

ción: (i) celebración de contratos; (ii) ejecución de trabajos; (iii) mantenimiento de equipos; (iv) ejecución de actividades que permitan operar durante la reposición, y, (v) celebración de contratos de insumos con diversos pro-

da o daño en los bienes empleados en el desarrollo de su objeto

o de los bienes empleados en actividades, originado en conducción de la entidad.

Tecnológicos: (i) inadecuadas condiciones físicas a las instalaciones; (ii) mala ubicación de los bienes; (iii) falta de seguridad para el uso de los bienes; (iv) riesgos externos a la entidad.

idad temporal para el desarrollo de: (i) empleo de fondos en la adquisición de equipos; y, (ii) pérdidas de

ón de políticas para limitar y controlar los riesgos a las instalaciones de la entidad; (ii) pérdida de bienes por parte de éstos; (iii) falta de seguro que amparen los bienes contra

b.2. **Riesgos financieros:** Entendidos como aquellos originados en comportamientos desfavorables que tienen influencia sobre las variables económicas del mercado, que incluyen asuntos económicos, financieros y políticos; razón por la cual se suelen clasificar en riesgos de mercado, riesgos de crédito y riesgos de liquidez.

Los de mercado se originan propiamente en movimientos adversos en tasas de interés, tipos de cambio y precio de los valores o títulos que compongan el portafolio o en otros bienes de la entidad.

Por su parte, los de crédito se originan en el incumplimiento de las obligaciones contractuales de pago o entrega de valores o títulos, por parte de la contraparte; o en el deterioro de la solvencia del emisor de los valores o títulos.

Los de liquidez se originan en incumplimientos de terceros que generen un déficit de caja que comprometa el cumplimiento de las obligaciones de pago de la entidad, y generen la necesidad de liquidar valores o títulos en condiciones financieras no propicias.

Un ejemplo de la forma como se pueden describir tales riesgos es el siguiente:

(i) **Nombre:** Riesgo de tasa de interés.

Descripción: Cambios de importancia en los niveles de tasas de interés, que generen: (i) incrementos de importancia en la carga financiera a cargo de la entidad; (ii) desequilibrios desfavorables en relación con las tasas que se cobren por los créditos otorgados; (iii) baja en el nivel

de precios de los valores en que se tenga invertido el excedente de recursos.

Factores que lo generan: a) *Factores no tecnológicos:* (i) cambios macroeconómicos; y, (ii) relación inadecuada entre las tasas pagadas por los recursos obtenidos y las cobradas por los préstamos otorgados; b) *Factores humanos:* falta de diligencia y/o experiencia en la determinación de las condiciones en las que se debe obtener y/o otorgar créditos.

Consecuencia estimada: (i) pérdidas de importancia por desequilibrio de los flujos; (ii) prepago de los créditos otorgados; y, (iii) disminución en niveles de solicitud de préstamos.

Mecanismos de administración: (i) establecimiento de políticas respecto de las condiciones mínimas en las que se pueda obtener un crédito o autorizar un préstamo; y, (ii) estructuración de modelos que permitan efectuar simulaciones para estimar el efecto de los cambios en las tasas de interés.

- (ii) **Nombre:** Riesgo de incumplimiento por parte de los deudores o clientes.

Descripción: No pago de los préstamos o mora en el pago de las cuotas de los créditos otorgados por la entidad.

Factores: a) *Factores no tecnológicos:* (i) cambios que afecten de forma marcada las actividades desarrolladas por los deudores (prohibiciones de orden legal, catástrofes naturales o provocadas que afecten a los deudores y/o a su actividad, presencia de nuevos y mejores competido-

res, entre otros); (ii) información en cuanto a la información de su para el recaudación de las ductas imprevisto o resultado de los deudores por la entidad; (iii) no pago de los préstamos; (iv) Administración de los solicitudes y clarificación de la información de cumplimiento de las condiciones mínimas de (v) evaluación de cada uno de los deudores y/o clientes en la evaluación periódica.

- (iii) **Nombre:** Riesgo de incumplimiento por parte de los deudores o clientes.
Descripción: No pago de las cuotas de los préstamos otorgados por la entidad.

en que se tenga invertido el ex-

a) *Factores no tecnológicos:*

icos; y, (ii) relación inadecuada

or los recursos obtenidos y las

os otorgados; b) *Factores hu-*

y/o experiencia en la determi-

en las que se debe obtener y/o

(i) pérdidas de importancia por

(ii) prepago de los créditos otor-

en niveles de solicitud de prés-

ración: (i) establecimiento de

ndiciones mínimas en las que

o autorizar un préstamo; y,

los que permitan efectuar si-

efecto de los cambios en las

imiento por parte de los deu-

s préstamos o mora en el pago

otorgados por la entidad.

tecnológicos: (i) cambios que

las actividades desarrolladas

nes de orden legal, catástro-

ue afecten a los deudores y/o

nuevos y mejores competido-

res, entre otras); (ii) falta de políticas claras o de su ejecu-

ción en cuanto al cobro a deudores morosos; (iii) falta de

información sobre ubicación de los deudores y la evolu-

ción de su situación; y, (iv) falta de garantías eficientes

para el recaudo de los dineros; b) *Factores humanos:* con-

ductas intencionales o accidentales que tengan como ob-

jetivo o resultado: (i) demorar el proceso de ejecución de

los deudores morosos; (ii) afectar las garantías recibidas

por la entidad para su amparo; y, (iii) entorpecer o impe-

dir la actualización de los datos de los clientes.

Consecuencia: (i) pérdidas de importancia por desequili-

brio de los flujos de caja; y, (ii) generación de cultura de

no pago entre los clientes.

Administración: (i) evaluación de antecedentes crediticios

de los solicitantes; (ii) establecimiento de políticas con-

cretas y claras respecto de la verificación y actualización

de la información aportada por el solicitante; (iii) estable-

cimiento de políticas concretas y claras respecto de la eje-

cución de deudores morosos; (iv) fijación de condiciones

mínimas de garantía para el otorgamiento de préstamos;

(v) evaluación global de la evolución de los créditos de

cada uno de los distintos funcionarios responsables de su

evaluación y su presentación ante la entidad; y, (vi) revi-

sión periódica de garantías.

(iii) **Nombre:** Riesgo de déficit de caja.

Descripción: Desequilibrio en los flujos de caja que con-

lleve faltantes de importancia que generen: (i) moras en el

pago de las obligaciones a cargo de la entidad; (ii) necesi-

dad de recurrir a créditos de emergencia, tales como sobregiros o descubiertos bancarios; y, (iii) necesidad de vender a precios muy bajos los valores en que se tenga invertido el excedente de recursos.

Factores: a) *Factores no tecnológicos:* (i) errores de modelo para la determinación de la periodicidad de recaudo de los créditos otorgados en relación con los recibidos; y, (ii) incumplimiento en el pago por parte de los deudores; b) *Factores humanos:* (i) inadecuada gestión de cobro de los créditos; y, (ii) obtención o desembolso de créditos con violación de las políticas establecidas para el efecto.

Consecuencia: (i) pérdidas de importancia por desequilibrio de los flujos; (ii) incremento de gastos financieros por créditos de emergencia; y, (iii) pérdidas en venta de emergencia de valores.

Administración: (i) establecimiento de modelos que estimen flujos de caja; (ii) revisión permanente de vencimientos; y, (iii) seguimiento permanente de recaudos.

b.3. **Riesgos comerciales:** Entendidos como aquellos originados en factores que afectan la entidad en relación con la industria en la que se desenvuelve.

Dentro de tales riesgos se encuentran:

(i) **Nombre:** Riesgo de competencia.

Descripción: Cambios negativos en la participación de la entidad en el sector o industria.

Factores

(i) presen

actividad

diciones

formas de

humanos

ductas in

pósito o

locación

Consecu

disminu

en prepa

Mecanis

vo perm

tos; (ii) e

y coloca

miemo

(ii)

Nombre

Descrip

de la mé

Factore

de riesgo

diciones

b) Facto

(ii) ma

to, dem

para c

dos; y, e

os de emergencia, tales como
bancarios; y, (iii) necesidad de
os los valores en que se tenga
recursos.

Factores tecnológicos: (i) errores de
ción de la periodicidad de re-
gados en relación con los reci-
no en el pago por parte de los
Factores humanos: (i) inadecuada gestión
y, (ii) obtención o desembolso
e las políticas establecidas para

s de importancia por desequili-
amiento de gastos financieros
t; y, (iii) pérdidas en venta de
ecimiento de modelos que es-
evisión permanente de venci-
o permanente de recaudos.

o aquellos originados en fac-
con la industria en la que se

encia.

tivos en la participación de la
ria.

Factores que lo generan: a) *Factores no tecnológicos:*

(i) presencia de nuevas entidades dedicadas a la misma actividad; y, (ii) diferencias con otras entidades en las condiciones de colocación de los créditos, incluyendo plazos, formas de pago, garantías y tasas de interés; b) *Factores humanos:* (i) inadecuada gestión comercial; y, (ii) conductas intencionales o accidentales que tengan por propósito o como resultado la fijación de condiciones de colocación alejadas de las del mercado.

Consecuencia estimada: (i) pérdidas de importancia por disminución en colocación de créditos; y, (ii) incremento en prepagos de créditos.

Mecanismos de administración: (i) análisis comparativo permanente de las condiciones de colocación de créditos; (ii) establecimiento de tasas variables en la obtención y colocación de créditos; y, (iii) políticas de posicionamiento institucional.

(ii) **Nombre:** Riesgo de reputación.

Descripción: Deterioro en la imagen de la entidad dentro de la industria y ante los clientes actuales o potenciales.

Factores: a) *Factores no tecnológicos:* (i) materialización de riesgos operacionales, financieros o legales; y, (ii) condiciones de crédito en extremo gravosas para los clientes; b) *Factores humanos:* (i) inadecuada gestión comercial; (ii) inadecuada atención a los clientes (incluyendo mal trato, demoras injustificadas y, en general, conductas abusivas para con los clientes); (iii) excesiva rotación de empleados; y, (iv) conductas intencionales o accidentales que ten-

gan por propósito o como resultado el deterioro de la imagen institucional (en adición a la inadecuada atención de clientes, asuntos tales como comentarios de empleados o exfuncionarios que adviertan de malos manejos, irregularidades y cualquier otro asunto que genere pérdida de credibilidad o aceptación de la entidad).

Consecuencia: (i) pérdidas de importancia por disminución en colocación de créditos; (ii) quejas y reclamaciones judiciales o extrajudiciales en contra de la entidad; (iii) quejas en contra de los funcionarios; (iv) desgaste administrativo en labores distintas de las operacionales y entorpecimiento en el desarrollo de las actividades por veto a funcionarios; y, (v) establecimiento de condiciones más gravosas para la entidad en la obtención de créditos.

Administración: (i) todas las formas de administración para evitar materialización de riesgos operacionales, financieros o legales; (ii) evaluación permanente de la calidad del servicio prestado, a través de encuestas y buzones para el depósito de sugerencias o quejas; (iii) evaluación del grado de compromiso institucional de los funcionarios, su grado de satisfacción y razones de descontento; y, (iii) políticas de promoción de funcionarios y reconocimiento a clientes excelentes.

b.4. Riesgos legales: entendidos, en el caso de los riesgos externos, como cambios normativos con efectos desfavorables.

En tal sentido, es necesario advertir que las entidades deben efectuar estudios sobre los proyectos en debate, con el propósito de evaluar el

impacto que pudieran generar desarrolladas.

Esta clase de riesgo es de difícil contemplar de forma general, van los efectos, razón por la cual se analizan los casos particulares.

No obstante, es posible la prevención de riesgos a través de disposiciones a través de reglamentos, presentando evaluaciones a los proyectos regulados.

En relación con esta clase de riesgos, las reformas tributarias, que establecen nuevos impuestos o el incremento de los mismos, tienen consecuencias directas en la actividad.

3. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

La evaluación de los riesgos implica la identificación de los mismos, en primer lugar, *determinar la probabilidad de ocurrencia* de cada riesgo, en segundo lugar, *categorizar el riesgo en función de su impacto*, y, finalmente, *establecer el nivel dentro de los riesgos aceptables*.

Dicha evaluación se realiza sobre los riesgos atribuibles a los mismos.

o resultado el deterioro de la
ción a la inadecuada atención
como comentarios de emplea-
viertan de malos manejos, irre-
ro asunto que genere pérdida
n de la entidad).

de importancia por disminu-
tos; (ii) quejas y reclamación
ales en contra de la entidad;
s funcionarios; (iv) desgaste
istintas de las operacionales y
rollo de las actividades por
establecimiento de condiciones
d en la obtención de créditos.
las formas de administración
de riesgos operacionales, fi-
uación permanente de la cali-
través de encuestas y buzones
as o quejas; (iii) evaluación
stitucional de los funciona-
y razones de descontento; y,
de funcionarios y reconoci-

de los riesgos externos, como
les.

as entidades deben efectuar
n el propósito de evaluar el

impacto que pudieran generar en la entidad o en las operaciones por ella
desarrolladas.

Esta clase de riesgo es de difícil administración, por cuanto las normas
contemplan de forma general y abstracta situaciones de las que se deri-
van los efectos, razón por la cual se espera que éstas no se refieran a
casos particulares.

No obstante, es posible la participación en el proceso de adopción de las
disposiciones a través de agremiaciones o grupos de interés sobre la
materia, presentando evaluaciones sobre el impacto estimado y alternati-
vas a los proyectos regulatorios.

En relación con esta clase de riesgos, vale la pena resaltar las continuas
reformas tributarias, que en algunas ocasiones conllevan la presencia de
nuevos impuestos o el incremento en las tarifas de los ya existentes, con
consecuencias directas en los niveles de rentabilidad de las actividades.

3. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

La *evaluación de los riesgos*, una vez se cuenta con una adecuada iden-
tificación de los mismos, es una etapa que tiene triple finalidad; en primer
lugar, *determinar la periodicidad o frecuencia* con la que se presenta
cada riesgo, en segundo, *establecer niveles en las escalas* que permitan
categorizar el riesgo *en cuanto a su periodicidad y en cuanto a su im-*
pacto, y, finalmente, *jerarquizar* cada uno de éstos, esto es, ubicarlo *en*
el nivel dentro de las escalas que denote su importancia para la entidad.

Dicha evaluación se realiza sin tener en cuenta las consecuencias directa-
mente atribuibles a los mecanismos o medidas adoptadas para su admi-

nistración, es decir, se efectúa una *evaluación de los riesgos absolutos*. Por tal razón, la misma es de orden teórico.

Es importante destacar el hecho de que los riesgos identificados son aquellos a los que *potencialmente* está sometida la entidad en el desarrollo de sus actividades, razón por la cual puede ocurrir que varios de los incluidos en la relación de identificación, no se hayan materializado a la fecha de realización del estudio. Ello, por supuesto, no hace que se torne en innecesario el proceso de categorización.

La *frecuencia* es la cantidad de veces que se materializa un riesgo dentro de un lapso o período de tiempo.

La *evaluación de la frecuencia o periodicidad* puede ser adelantada mediante el empleo de bases estadísticas o de estimaciones de naturaleza probabilística. Cualquiera sea la forma en que se pretenda determinar la frecuencia, es de mucha importancia que el estudio lo efectúe una persona con la formación y experiencia necesaria para el logro de una medición adecuada, por ser requeridos experticia (conocimiento acumulado) y juicio profesionales en la tarea.

El empleo de una u otra forma de medición depende, en mucho, de la trayectoria o antigüedad de la entidad. En las recientemente constituidas no se cuenta con el tiempo necesario para estructurar estadísticas a partir de sus propios eventos, por lo que pudiera optarse por estadísticas de la industria, asunto que sólo resulta viable en la medida en que exista una base de datos que contenga las evaluaciones del sector.

En ausencia de tales datos, es posible el empleo de herramientas más complejas, como un análisis de probabilidades, lo que requiere para su

formulación de un estudio de comparaciones comparativas con otras entidades.

La *escala de categorización* constituye en el fundamento de la metodología, de manera tal que se logra la estimación de la frecuencia dentro de cada nivel de la escala.

La alta dirección de las entidades debe seleccionar la escala que mejor refleje la realidad, en una forma tal que aporte de manera adecuada información al personal de la entidad.

Sea cual sea la cantidad de niveles de categorización de los riesgos, la frecuencia de ocurrencia, resulta imprescindible que el personal responsable de cada riesgo en el nivel adecuado, conozca los niveles de riesgo.

Para tal efecto, se deben establecer mecanismos de inclusión en determinados niveles de riesgo que los cumplan, con lo que se logra la efectividad de la metodología.

Dichos parámetros pueden ser determinados a partir de los eventos que se hubieran materializado en las bases estadísticas, de forma tal que se logre el nivel de riesgo. Con ello dependiente de la frecuencia que haya materializado el riesgo, se logra el rango que le corresponde.

de los riesgos absolutos.

Los riesgos identificados son aquellos que ocurren en el desarrollo de la entidad en el desarrollo de los riesgos que varios de los incluidos hayan materializado a la fecha de estudio, no hace que se torne en

se materializa un riesgo dentro

de periodicidad puede ser adelantada de estimaciones de naturaleza que se pretenda determinar la frecuencia de ocurrencia. El estudio lo efectúe una persona responsable para el logro de una medición (conocimiento acumulado)

La frecuencia depende, en mucho, de la entidad recientemente constituidas para estructurar estadísticas a partir de los datos que se optarse por estadísticas de la entidad en la medida en que exista una base de datos del sector.

El empleo de herramientas más modernas, lo que requiere para su

formulación de un estudio de las condiciones de cada entidad y evaluaciones comparativas con otras de mayor trayectoria.

La *escala de categorización* tanto de la frecuencia como del impacto se constituye en el fundamento de la jerarquización de cada riesgo, de manera tal que se logra la estratificación de los riesgos por grupos similares dentro de cada nivel de la escala.

La alta dirección de las entidades debe adoptar la cantidad de niveles en la escala que mejor refleje las diferencias existentes entre uno y otro, de forma tal que aporte de manera sencilla un entendimiento unívoco y fácil al personal de la entidad.

Sea cual sea la cantidad de niveles en la escala que se determine para la categorización de los riesgos, según la frecuencia o periodicidad de su ocurrencia, resulta imprescindible una definición de cada uno a efectos de que el personal responsable de la tarea pueda, sin equívocos, incluir cada riesgo en el nivel adecuado.

Para tal efecto, se deben establecer parámetros objetivos que obliguen a la inclusión en determinado nivel de la escala a todos y cada uno de los riesgos que los cumplan, con lo que se evitan apreciaciones subjetivas en el proceso.

Dichos parámetros pueden ser establecidos con arreglo al total de eventos que se hubieren identificado, en el caso de ser empleadas bases estadísticas, de forma tal que se establezcan rangos para cada nivel. Con ello dependerá entonces de la cantidad de veces que se haya materializado el riesgo, para que éste deba ser incluido dentro del rango que le corresponda.

Igualmente, en caso de optar por estimaciones probabilísticas, los niveles pueden ser determinados por rangos, de forma tal que según la probabilidad estimada se ubicará cada riesgo en el nivel que la contenga.

Así, es posible que una escala de solo tres niveles sea suficiente para la categorización de los riesgos, según la frecuencia determinada a través de su evaluación.

CATEGORIZACIÓN DE LA FRECUENCIA ABSOLUTA			
Frecuencia absoluta	Descripción	Rango por eventos	Rango por probabilidad
Alta	Estadísticas ó probabilidades indican que el riesgo se ha materializado o se puede materializar con frecuencia alta.	Más de 10 veces en un año	Probabilidad superior al 50%
Media	Estadísticas ó probabilidades indican que el riesgo se ha materializado o se puede materializar con frecuencia media.	Entre cinco y nueve veces en un año	Probabilidad entre el 20% y el 50%
Baja	Estadísticas ó probabilidades indican que el riesgo se ha materializado o se puede materializar con frecuencia baja.	Menos de cinco veces en un año	Probabilidad menor al 20%

Evaluada la frecuencia o probabilidad, se establece una escala para el impacto, de modo que la alta dirección pueda evaluar el riesgo, sin tener en cuenta la frecuencia, y adopte parámetros de la escala de impacto que sea adecuada.

El *impacto* es la trascendencia para la entidad, bien sea económica o ya porque comprometa la reputación o mezcla de los dos.

Dentro de la escala de impacto, se establecen niveles resulten necesarios, de forma concreta y clara respecto a la evaluación del riesgo. Esta escala es cuantitativa, no obstante que las descripciones pueden ser fijadas de forma cualitativa.

En este punto resulta de gran importancia el impacto, pues esta escala es independiente a la frecuencia del riesgo, por lo que la escala de impacto es independiente a la frecuencia.

Es posible que dentro de la escala de impacto, la alta dirección determine varios niveles de impacto, de forma tal que en posición de evaluar todos los riesgos.

probabilísticas, los niveles de riesgo tal que según la probabilidad que la contenga.

El nivel de riesgo sea suficiente para la entidad determinada a través

ESCALA ABSOLUTA

Rango por eventos	Rango por probabilidad
Más de 10 veces en un año	Probabilidad superior al 50%
Entre cinco y nueve veces en un año	Probabilidad entre el 20% y el 50%
Menos de cinco veces en un año	Probabilidad menor al 20%

Evaluada la frecuencia o periodicidad absoluta del riesgo, es necesario establecer una escala para el impacto previsible. Para el efecto, es necesario que la alta dirección evalúe las consecuencias estimadas para cada riesgo, sin tener en cuenta el impacto de los mecanismos de administración, y adopte parámetros objetivos que permitan su inclusión en el nivel de la escala de impacto que le corresponda.

El *impacto* es la trascendencia que tiene la materialización del riesgo para la entidad, bien sea ésta de orden meramente económico-financiero o ya porque comprometa la continuidad de la entidad o porque sea una mezcla de los dos.

Dentro de la escala de impacto se debe, entonces, crear los niveles que resulten necesarios, de forma tal que se ilustre al funcionario de forma concreta y clara respecto de las implicaciones que conlleva la materialización del riesgo. Esta escala es una apreciación más cualitativa que cuantitativa, no obstante que dentro de los parámetros objetivos de determinación pueden ser fijados montos o cuantías.

En este punto resulta de gran importancia una adecuada estimación del impacto, pues esta escala incide de forma definitiva en la categorización del riesgo, por lo que la evaluación del impacto se debe adelantar de forma independiente a la de la frecuencia o periodicidad.

Es posible que dentro de las estimaciones de impacto, entonces, la alta dirección determine varios parámetros para un mismo nivel de la escala, de forma tal que en pocos niveles se logre categorizar el impacto de todos los riesgos.

A manera de ejemplo, se cita la siguiente forma de medición del impacto.

CATEGORIZACIÓN DEL IMPACTO ABSOLUTO		
Impacto absoluto	Descripción	Parámetros
Alto	La materialización del riesgo tiene un impacto alto.	Imposibilidad de desarrollo de la operación por un período superior a 30 días. Pérdidas, multas o condenas en cuantía superior al 20% del patrimonio medido al 31 de diciembre del año anterior.
Medio	La materialización del riesgo tiene un impacto medio.	Imposibilidad de desarrollo de la operación por un período entre cinco y 30 días. Pérdidas, multas o condenas en cuantía entre el 5% y el 20% del patrimonio medido al 31 de diciembre del año anterior.
Bajo	La materialización del riesgo tiene un impacto bajo.	Imposibilidad de desarrollo de la operación por un período inferior a cinco días. Pérdidas, multas o condenas en cuantía inferior al 5% del patrimonio medido al 31 de diciembre del año anterior.

Una vez determinada la frecuencia, se debe establecer una escala de forma tal que se jerarquicen los niveles y significados asignados a las escalas.

Para el efecto la alta dirección de la entidad amerita el privilegio de un impacto absoluto, o si, por el contrario, se asigna a una y otro.

Si el caso fuera este último, el impacto absoluto de igual nivel en la escala de jerarquización de la entidad, es decir, se asigna a la dirección para la gestión.

Una forma gráfica de apreciar la frecuencia absoluta con

forma de medición del impacto.

IMPACTO ABSOLUTO

Parámetros

Imposibilidad de desarrollo de la operación por un período superior a 30 días.

Pérdidas, multas o condenas en cuantía superior al 20% del patrimonio medido al 31 de diciembre del año anterior.

Imposibilidad de desarrollo de la operación por un período entre cinco y 30 días.

Pérdidas, multas o condenas en cuantía entre el 5% y el 20% del patrimonio medido al 31 de diciembre del año anterior.

Imposibilidad de desarrollo de la operación por un período inferior a cinco días.

Pérdidas, multas o condenas en cuantía inferior al 5% del patrimonio medido al 31 de diciembre del año anterior.

Una vez determinada la frecuencia y el impacto absolutos para cada riesgo, se debe establecer una escala de prioridades para su administración, de forma tal que se jerarquice cada riesgo, de manera consistente con los niveles y significados asignados a cada una de éstos en las respectivas escalas.

Para el efecto la alta dirección debe evaluar si las condiciones mismas de la entidad ameritan el privilegio de la frecuencia absoluta o el del impacto absoluto, o si, por el contrario, lo aconsejable es asignar igual importancia a una y otro.

Si el caso fuera este último, tanto la periodicidad absoluta como el impacto absoluto de igual nivel merecerían una misma prioridad dentro de la escala de jerarquización para la administración de riesgos que adopte la entidad, es decir, se asignaría igual importancia dentro de los planes de la dirección para la gestión y el control integral de riesgos.

Una forma gráfica de apreciar la asignación de igual importancia tanto a la frecuencia absoluta como al impacto absoluto, es la siguiente:

JERARQUIZACION DE LA FRECUENCIA Y EL IMPACTO				
FRECUENCIA ABSOLUTA	ALTA	1	2	4
	MEDIA	2	3	5
	BAJA	4	5	6
		ALTO	MEDIO	BAJO
		IMPACTO ABSOLUTO		

Así, los riesgos se podrían jerarquizar de la siguiente forma:

1. Frecuencia e impacto altos.
2. Frecuencia alta e impacto medio, ó frecuencia media e impacto alto.
3. Frecuencia e impacto medios.
4. Frecuencia alta e impacto bajo, ó frecuencia baja e impacto alto.
5. Frecuencia media e impacto bajo, ó frecuencia baja e impacto medio.
6. Frecuencia e impacto bajos.

Ahora bien, todos y cada una de las acciones concretas de administración de riesgos distinta es que concentren los riesgos con jerarquía 1 al 4, y 5 a la entidad.

Lo que resulta imprescindible es una jerarquía consistente con la jerarquía de la escala correspondiente.

4. MEDICIÓN DE LOS RIESGOS

La medición de los riesgos se refiere a la medición de la probabilidad o cuantía absoluta de su materialización, en función de los mecanismos de administración.

Ello permitirá su ubicación y determinar la bondad de las acciones que se genera una relación entre el riesgo absoluto y el costo o valor de la administración.

No obstante que se propone este método el fin de facilitar su explicación se muestra de forma simultánea con el método de jerarquización.

Se advierte que la evaluación de los riesgos tanto que la medición de los

**CIÓN
Y EL IMPACTO**

2	4
3	5
5	6
MEDIO	BAJO

TO ABSOLUTO

iguiente forma:

edio, ó frecuencia media e

bajo, ó frecuencia baja

bajo, ó frecuencia baja e

Ahora bien, todos y cada uno de los riesgos requieren de una forma concreta de administración, sin importar la jerarquía asignada. Cosa distinta es que concentren los mayores y mejores esfuerzos a los riesgos con jerarquía 1 al 4, por representar el mayor compromiso para la entidad.

Lo que resulta imprescindible, se reitera, es que se dé un tratamiento consistente con la jerarquía asignada y con la definición dada a cada nivel de la escala correspondiente, a todos y cada uno de los riesgos.

4. MEDICIÓN DE LOS RIESGOS

La *medición de los riesgos* tiene como propósito determinar el monto o cuantía absoluto de las pérdidas que se generarían en el evento de su materialización, es decir, sin tener en cuenta la presencia de mecanismos de administración de los mismos.

Ello permitirá su ubicación en la jerarquía que le corresponde, determinar la bondad de las medidas previstas para su administración y si se genera una relación beneficio-costos positiva entre el riesgo absoluto y el costo o valor de las medidas que se adoptarían para su administración.

No obstante que se presenta como una etapa independiente, sólo con el fin de facilitar su explicación, *la medición bien puede adelantarse de forma simultánea con la evaluación de los riesgos.*

Se advierte que la evaluación de los riesgos es una fase general en tanto que la medición lo es particular, esto es, la primera se refiere al

establecimiento de parámetros objetivos que determinan la categoría de cada riesgo y a su frecuencia absoluta durante un lapso, generalmente de un año, mientras que la segunda permite calcular el monto de las pérdidas estimadas, con lo que resulta posible ubicar cada uno de los riesgos medidos en el rango que le corresponda.

Para efectos de la *medición absoluta* de cada riesgo, bastaría con multiplicar la frecuencia absoluta del mismo el valor de las pérdidas estimadas para cada evento.

Por ello se puede afirmar que para la mayoría de los riesgos el impacto absoluto está determinado por la frecuencia absoluta de ocurrencia, de forma tal que a mayor cantidad de eventos mayor impacto absoluto se genera.

No obstante, es necesario advertir que existe cierta clase de riesgos cuyo impacto es de tal nivel, que bastaría un solo evento para comprometer la continuidad de la entidad (tal es el caso de ciertas sanciones de orden tributario consistentes en el cierre de establecimientos de comercio).

Una vez medidos los riesgos en términos absolutos de **FRECUENCIA** y de **IMPACTO**, se deben cotejar uno y otro resultados con los criterios objetivos de ubicación en cada nivel (alto, medio o bajo) dentro de la respectiva escala y, posteriormente, a partir de la combinación que se presente entre el nivel de frecuencia y el nivel de impacto, jerarquizar el riesgo.

Así, se procede a medir el hecho de la siguiente manera:

Frecuencia
(número de veces / 100)* (cantidad de eventos)
(número de veces / 100)* (cantidad de eventos)
Impacto
Valor estimado de pérdidas que materialice el riesgo
VALOR ABSOLUTO

Dicho valor se empleará para la toma de decisiones en la administración, como se muestra en el siguiente ejemplo:

5. MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Conocidos los riesgos a la luz de sus características y frecuencia absoluta de dichos eventos, se puede determinar cómo pueden generar los

que determinan la categoría durante un lapso, generalmente permite calcular el monto alta posible ubicar cada uno e corresponda.

de cada riesgo, bastaría con como el valor de las pérdidas

oría de los riesgos el impac-
encia absoluta de ocurrencia
de eventos mayor impacto

iste cierta clase de riesgos
un solo evento para com-
es el caso de ciertas sancio-
cierre de establecimientos

absolutos de **FRECUEN-**
o y otro resultados con los
nivel (alto, medio o bajo)
nente, a partir de la combi-
euencia y el nivel de im-

Así, se procede a medir el *valor absoluto del riesgo*, lo que puede ser hecho de la siguiente manera:

Frecuencia absoluta =		A
(número de veces por cada 100 transacciones/ 100)*(cantidad de transacciones en un año)		
(número de veces en X años / X años)*(% tendencia)		
Impacto absoluto =		B
Valor estimado de la pérdida por cada vez que se materialice el riesgo		
VALOR. ABSOLUTO DEL RIESGO =		B * A

Dicho valor se empleará para determinar el efecto neto de las medidas de administración, como se explica más adelante.

5. MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN

Conocidos los riesgos a los que se encuentra sometida la entidad en razón de sus características y las de las operaciones que desarrolla, la frecuencia absoluta de dichos riesgos, el impacto absoluto que eventualmente pueden generar los mismos y la jerarquización para su administra-

ción, se debe abordar la concreción de los mecanismos de los que dispone la entidad para su adecuada gestión y control integral.

El desarrollo de esta tarea puede ser iniciado desde la etapa de identificación de los riesgos. No obstante, la determinación concreta de la forma como se administrará cada riesgo exige una evaluación precisa del valor absoluto del riesgo y de las posibilidades con las que cuenta la entidad, pues el *propósito de la administración del riesgo* es el de *neutralizar su ocurrencia o minimizar el impacto que ésta genere*, por lo que se espera que el mecanismo seleccionado no resulte más oneroso que el valor absoluto estimado.

Así las cosas, la alta dirección de la entidad debe decidir para cada caso en particular, previa verificación de sus condiciones internas, se reitera, si el riesgo objeto de estudio será administrado de forma directa o indirecta.

Son *formas directas de administración del riesgo* todos los mecanismos de carácter interno adoptados por parte de la entidad, mediante políticas, procedimientos o actividades concretas tendientes a disminuir la frecuencia del riesgo o su impacto.

Son *formas indirectas de administración del riesgo* todas las actividades desarrolladas por un tercero en virtud de un contrato o acuerdo, de forma tal que se busque la disminución de la frecuencia o impacto de los riesgos de la entidad contratante.

Dentro de los mecanismos de administración directa de los riesgos se incluyen el sistema de control interno, de forma general, y los códigos de

conducta, los códigos de ética y los códigos de conducta particular.

En lo que hace a los mecanismos de administración indirecta, los contratos de seguro y los contratos de reaseguro.

Algunos de los mecanismos de administración indirecta en la etapa de identificación de los riesgos de tales mecanismos.

a. Estudio o análisis de los riesgos

Este es un mecanismo de administración indirecta de los riesgos que consiste en la financiación u otorgamiento de un crédito de forma directa en que la entidad contratante, por lo que en la práctica se trata de una aprobación o improbación de los riesgos.

Siendo el punto de partida para el estudio o análisis de algunas consideraciones de los riesgos o análisis de las solicitudes de crédito, la aprobación o manifiesto de un hecho puede comprometer la entidad.

Todo estudio debe comprometer el crédito solicitado, dado que los "créditos bajo" no permiten conocer que se compromete la actividad de la entidad, que pueden ser la

mecanismos de los que dispo-
control integral.

o desde la etapa de identifica-
inación concreta de la forma
evaluación precisa del valor
on las que cuenta la entidad,
riesgo es el de *neutralizar su*
genere, por lo que se espera
más oneroso que el valor ab-

debe decidir para cada caso
diciones internas, se reitera,
ado de forma directa o indi-

riesgo todos los mecanis-
de la entidad, mediante po-
tas tendientes a disminuir la

el riesgo todas las activida-
e un contrato o acuerdo, de
frecuencia o impacto de los

ón directa de los riesgos se
ma general, y los códigos de

conducta, los códigos de buen gobierno y los análisis de crédito, de for-
ma particular.

En lo que hace a los mecanismos indirectos de administración se incluyen
los contratos de seguro y de seguridad privada, entre otros muchos.

Algunos de los mecanismos de administración han sido descritos en la
etapa de identificación de los riesgos. A continuación se describen algu-
nos de tales mecanismos.

a. Estudio o análisis de las solicitudes de crédito

Este es un mecanismo de orden interno indispensable en la actividad de
financiación u otorgamiento de préstamos. Así mismo, constituye la for-
ma directa en que la entidad aprecia a cada uno de sus potenciales clien-
tes, por lo que en la práctica se ha tenido como el fundamento para la
aprobación o improbación de las solicitudes.

Siendo el punto de partida de la actividad como tal, es necesario presen-
tar algunas consideraciones que deben ser tenidas en cuenta en el estudio
o análisis de las solicitudes de crédito, máxime que una realización inadec-
uada o manipulada del mismo condiciona los resultados a obtener y de
hecho puede comprometer la continuidad de la entidad.

Todo estudio debe comprender aspectos tales como: (i) propósito del
crédito solicitado, dado que expresiones genéricas como "capital de tra-
bajo" no permiten conocer con certeza el destino de los fondos, con lo
que se compromete la administración del crédito; (ii) fuentes de pago del
crédito, que pueden ser los flujos de caja derivados de la actividad del

deudor (por lo que el propósito o destino del crédito adquiere mucha importancia) ó las garantías que amparen el crédito, aspecto que de por sí supone el desarrollo de actividades adicionales tendientes a la materialización de las garantías, con el consecuente desgaste o empleo de recursos para ese fin.

Conocer el propósito o destino del crédito se requiere para verificar si el mismo está dentro de las políticas de crédito de la entidad, para revisar correctamente la solicitud, fijar condiciones financieras de pago acordes con las necesidades del cliente y ejercer una supervisión sobre el deudor.

Dentro de las causas más frecuentes de solicitud se encuentran el incremento de las ventas a crédito, la disminución de la velocidad de cobranza, el aumento del período del ciclo operacional, la compra de materias primas; la reposición, el mantenimiento y/o la reparación de propiedades, planta y equipo; las eventualidades de caja por pagos no programados, la financiación de actividades poco rentables, el prepago de obligaciones para obtener mejores condiciones financieras y el pago de pasivos a otra entidad financiera.

Respecto de la trayectoria y comportamiento del deudor, se evalúa su historial crediticio y financiero, es decir, el cumplimiento histórico de sus obligaciones, la solicitud de préstamos inusuales o excesivos, la falta de programación en sus pagos, el cumplimiento de los pagos en tiempos difíciles, el manejo de sus cuentas corrientes y los días de sobregiro, cuando sea del caso, la disponibilidad para entrevistas, la atención a los requerimientos telefónicos y la educación, cordialidad y reacción ante los cambios.

El estudio de los créditos debe considerar que su origen y desarrollo puede ser formal, por lo que para evaluarlos se deben utilizar los mismos parámetros que éstos. Tal razón conlleva a evaluar los aspectos que son especiales.

Los estudios en un comercio deben considerar de los solicitantes, para evaluarlos, tanto de ganancias y pérdidas como del tema de las garantías que respaldan, para que los activos resultantes sean los que no eran los bienes que respaldaban el crédito, sino los recursos que éste se dedicaron.

En la actualidad el comercio evalúa los créditos a las entidades financieras, como las desarrollan y para el pago de la obligación se pagan con utilidades.

El análisis de créditos requiere experiencia, buen criterio y se debe hacer para que se pueda minimizar el riesgo.

El estudio se puede desarrollar de la siguiente manera: *La gestión manual*

o del crédito adquiere mucha
el crédito, aspecto que de por
onales tendientes a la materia-
te desgaste o empleo de recur-

re requiere para verificar si el
ito de la entidad, para revisar
es financieras de pago acordes
a supervisión sobre el deudor.

icitud se encuentran el incre-
ón de la velocidad de cobran-
cional, la compra de materias
o la reparación de propieda-
caja por pagos no programa-
tables, el prepago de obliga-
ncieras y el pago de pasivos

nto del deudor, se evalúa su
umplimiento histórico de sus
uales o excesivos, la falta de
nto de los pagos en tiempos
e los días de sobregiro, cuando
revistas, la atención a los
cordialidad y reacción ante

El estudio de los créditos ha tenido cierta evolución y es necesario indi-
car que su origen y desarrollo se encuentra en la actividad financiera
formal, por lo que para entidades especializadas en microcrédito los
parámetros que éstas establecieron pueden resultar un tanto excesivos.
Tal razón conlleva a efectuar un ajuste en la exposición, a efectos de
que los aspectos que se indican sirvan de apoyo para estas entidades
especiales.

Los estudios en un comienzo se efectuaron sobre los balances generales
de los solicitantes, para después centrarse en los estados de resultados o
de ganancias y pérdidas. Ello obedeció al privilegio inicial que se dio al
tema de las garantías como fuente principal de retorno del crédito, por lo
que los activos resultaban de gran importancia. Posteriormente se advir-
tió que no eran los bienes del deudor los que deberían garantizar el pago
del crédito, sino los resultados de las operaciones o actividades a las
cuales éste se dedicara.

En la actualidad el criterio utilizado es el de flujo de caja, pues se otorgan
créditos a las entidades que demuestren que sus actividades y la forma
como las desarrollan generan suficiente cantidad de caja o disponible
para el pago de la obligación adquirida, habida cuenta que los créditos no
se pagan con utilidades, ni con inventarios, ni con otra clase de bienes.

El análisis de créditos se considera una técnica dinámica que exige expe-
riencia, buen criterio e información veraz, oportuna y suficiente que per-
mita minimizar el número de incógnitas para tomar la decisión.

El estudio se puede desarrollar de forma masiva o bajo criterios cualita-
tivos. *La gestión masiva es posible cuando existe una gran cantidad de*

clientes, caso en el cual el deudor individualmente considerado carece de excesivo valor, esto es, desde un proceso de sensibilidad y distanciamiento, de forma objetiva y aplicando la ley de los grandes números, el número está por encima del individuo. El *estudio cualitativo*, en cambio, tiene un carácter más personal e individualizado, toma en consideración al individuo frente al número, por lo que *se emplea en entidades con menor número de clientes*.

Para la gestión y el control integral de riesgos se pueden emplear mecanismos preventivos o mecanismos correctivos. Los *mecanismos preventivos*, que *tienen el objetivo de evitar la asunción de riesgos por encima de las políticas de la entidad*, incluyen el estudio o análisis previo del cliente, los informes comerciales, los sistemas de análisis financiero, el control de la deuda del cliente, los avisos de vencimiento, los sistemas de control de límites y el *scoring* (especialmente aplicable a sistemas masivos según reglas estadísticas).

Dentro de los *mecanismos correctivos*, *tendientes a asegurar la recuperación de la deuda en las condiciones pactadas con el cliente*, se incluyen los sistemas de cobertura, las fianzas, avales y garantías, los seguros de crédito, los sistemas de recobro y las acciones legales (judiciales y extrajudiciales).

Para llegar a fijar un límite de riesgo, se debe tener en consideración la clase de cliente, su trayectoria en el sector, el volumen del negocio o actividad que desarrolla, la rentabilidad final que genera y su solvencia técnica calculada con base en su comportamiento histórico de pagos y el resultado de un análisis económico-financiero de los *ratios*, los estados financieros y la información proveniente de centrales de datos o de riesgos.

Una de las técnicas más utilizadas para la fijación de límites es el *scoring*, que consiste en *métodos estadísticos de análisis masivos* que permiten establecer límites cuantitativos que rigen la asignación de límites. Se asigna una puntuación a cada cliente con mayor valor predicho y se pondera el peso de cada una de las

También se utiliza el *scoring* en el *análisis cuantitativo* y se clasifica la situación en función de los resultados del análisis del riesgo, ponderando los riesgos en clases y se agrupan en grupos de puntuación similares.

Una vez valoradas y ponderadas las situaciones de riesgo, el análisis tomado, se fija el límite de pérdida que puede ocasionar. Este límite constituye un de los *mecanismos preventivos* de los *riesgos*.

Sin perjuicio de las técnicas mencionadas, para el otorgamiento de crédito: (i) debe cumplir con los requisitos de la ley; (ii) tiene un nivel de riesgo que lo amparen; (iii) tiene un nivel de riesgo más completo y complejo que el que debe aceptar que en materia de riesgo debe ser sometido a estudios de riesgo que podría generar una expectativa

lmente considerado carece de sensibilidad y distancia y de los grandes números, el estudio cualitativo, en camualizado, toma en considerase se emplea en entidades con

os se pueden emplear mecaos. Los mecanismos prevenión de riesgos por encima estudio o análisis previo del mas de análisis financiero, el vencimiento, los sistemas de te aplicable a sistemas masi-

ientes a asegurar la recupeadas con el cliente, se incluales y garantías, los seguros cciones legales (judiciales y

be tener en consideración la r, el volumen del negocio o al que genera y su solvencia iento histórico de pagos y el ero de los ratios, los estados entrales de datos o de riesgos,

Una de las técnicas más utilizadas en la valoración del riesgo para asignación de límites es el *scoring*, basado en la aplicación de técnicas estadísticas de análisis multivariable, con el objetivo de determinar las leyes cuantitativas que rigen la vida económica de la entidad. De este modo se asigna una puntuación o score determinado en función de las variables con mayor valor predictivo (dada su correlación con el resultado) y con el peso de cada una de las variables dentro de cada riesgo considerado.

También se utiliza el *rating*, con el empleo de técnicas estadísticas de análisis cuantitativo y el juicio de expertos, con la asignación de la puntuación en función de las variables consideradas como relevantes en el análisis del riesgo, ponderando cada una de ellas, para finalmente agrupar los riesgos en clases homogéneas, segmentando así la población en grupos de puntuación similar.

Una vez valoradas y ponderadas estas variables, según el modelo de análisis tomado, se fija el límite de riesgo del cliente dado por la máxima pérdida que puede ocasionar a la entidad crediticia. Ello en sí mismo constituye un de los modelos para la gestión y el control integral de riesgos.

Sin perjuicio de las técnicas reseñadas, es necesario precisar que todo crédito: (i) debe cumplir con una etapa de revisión, así sea simple y rápida; (ii) tiene un nivel de riesgo, independientemente de las garantías que lo amparen; (iii) tiene un grado de incertidumbre en su recuperación, por más completo y complejo que sea el análisis efectuado, por lo que se debe aceptar que en materia de crédito no se puede ser infalible; (iv) debe ser sometido a estudios objetivos sin excesivo conservatismo, pues se podría generar una especie de "política" de negación de solicitudes.

Dentro de las fuentes de información que deben ser consultadas para la revisión de las solicitudes, se incluyen las visitas a las instalaciones de las entidades o lugar de residencia de los solicitantes, información de otros clientes que conozcan al solicitante, proveedores y consumidores o usuarios de sus servicios, en adición a los datos de las centrales de crédito.

Otras de las variables de importancia en el estudio de solicitudes de crédito son el tipo de entidad solicitante (comerciantes o trabajadores informales, empresas unipersonales, sociedades, cooperativas, asociaciones, empresas familiares, etc.), por cuanto ella permite deducir el mayor o menor grado de formalidad y seriedad en la dirección del negocio y/o de la entidad; el sector al que pertenece, para efectos de conocer las variables que lo afectan, las políticas gubernamentales sobre el mismo, su desarrollo reciente y evolución previsible, la competencia; y el ciclo operativo e informes financieros de varios meses, cuando menos seis.

De la información financiera se debe adelantar una evaluación que permita concluir sobre su veracidad y representatividad, por lo que se debe proceder, entre otras cosas, a depurar los datos a través de simulaciones tales como deducir las cuentas por cobrar incobrables del patrimonio, así como los activos sobrevaluados y cuentas corrientes con socios; establecer las tendencias de sus principales rubros, principales deudores, grados de concentración existentes, comparación de la cartera de clientes con otras empresas del mismo sector, porcentaje de ventas a crédito, volumen y plazo promedio, políticas de crédito, condiciones, porcentaje de ventas a crédito, plazo, formas de reajuste de tasas de financiación, descuentos por pronto pago, garantías, políticas de cobranza. Ello, por supuesto, siempre y cuando la entidad solicitante cuente con una infraestructura que permita el aporte de dicha información.

Cada rubro, según la materia que presenta, reclama el ajustado de verificar su existencia y, en su caso, la adecuada valoración.

Corresponde a la entidad solicitante determinar el grado de confiabilidad de la información. Sin perjuicio de ello, se debe tener en cuenta, en adición a los ya expuestos, los siguientes aspectos:

- (i) Inventarios, primas, pérdidas, gastos, costos, repuestos, de las materias primas, para determinar el costo y tiempo promedio de los inventarios, la velocidad de rotación, los niveles de inventarios, los precios de venta, los precios de compra, las primas, los gastos, las áreas involucradas, los controles; características del mercado; y, en general, la confiabilidad de la información.
- (ii) Propiedades, bienes, métodos de valoración, métodos de depreciación; políticas

deben ser consultadas para la
 sitas a las instalaciones de las
 itantes, información de otros
 dores y consumidores o usua-
 de las centrales de crédito.

estudio de solicitudes de cré-
 ciantes o trabajadores infor-
 cooperativas, asociaciones,
 permite deducir el mayor o
 dirección del negocio y/o de
 efectos de conocer las varia-
 entales sobre el mismo, su
 competencia; y el ciclo ope-
 s, cuando menos seis.

tar una evaluación que per-
 atividad, por lo que se debe
 os a través de simulaciones
 brables del patrimonio, así
 rientes con socios; estable-
 rincipales deudores, grados
 e la cartera de clientes con
 e de ventas a crédito, volu-
 condiciones, porcentaje de
 tasas de financiación, des-
 as de cobranza. Ello, por
 nte cuenta con una infraes-
 nación.

Cada rubro, según la naturaleza misma de los bienes o recursos que re-
 presenta, reclama el ajuste del estudio que se pretende adelantar, a efec-
 tos de verificar su existencia, las condiciones en que se encuentra el mis-
 mo, la adecuada valuación y las medidas de protección que lo amparan.

Corresponde a la entidad que adelanta el estudio, en consecuencia, de-
 terminar el grado de conocimiento que desee de cada uno de los rubros.
 Sin perjuicio de ello, se indican algunos de los aspectos sobre los que, en
 adición a los ya expuestos, se debe profundizar:

- (i) Inventarios: partidas que componen el inventario (materias primas, productos en proceso, productos terminados, suministros, repuestos, materiales primas en tránsito); en el caso de las materias primas, establecer si es importada o nacional, para determinar eventuales problemas de abastecimiento y tiempo promedio de suministro; obsolescencia de los inventarios, tanto tecnológica como por caducidad; tiempo de rotación, seguros, forma de contabilización de los inventarios, valoración; políticas de administración, proveedores, precios y calidad; días promedio de ventas en materias primas, productos en proceso y productos terminados; áreas involucradas en la administración del inventario, controles; características y naturaleza de los productos, del mercado; y, canales de distribución.
- (ii) Propiedades, planta y equipo: descripción de los bienes, tipo de activos, relación con el objeto social; existencia de los bienes, métodos de contabilización, valuación y depreciación; políticas de administración, tecnología, antigüedad,

deben ser consultadas para la
de las instalaciones de las
de los clientes, información de otros
de los productores y consumidores o usuarios
de las centrales de crédito.

estudio de solicitudes de créditos
de los clientes o trabajadores infor-
mados en cooperativas, asociaciones,
que permite deducir el mayor o
menor éxito del negocio y/o de
los efectos de conocer las varia-
ciones fundamentales sobre el mismo, su
competencia; y el ciclo opera-
tivo, cuando menos seis.

de una evaluación que per-
mita la actividad, por lo que se debe
realizar a través de simulaciones
de los riesgos del patrimonio, así
como de los riesgos con socios; estable-
cimiento de los principales deudores, grados
de riesgo de la cartera de clientes con
relación a las ventas a crédito, volu-
men de las ventas, condiciones, porcentaje de
tasas de financiación, des-
tasas de cobranza. Ello, por
lo que debe contar con una infraes-
trutura adecuada.

Cada rubro, según la naturaleza misma de los bienes o recursos que re-
presenta, reclama el ajuste del estudio que se pretende adelantar, a efec-
tos de verificar su existencia, las condiciones en que se encuentra el mis-
mo, la adecuada valuación y las medidas de protección que lo amparan.

Corresponde a la entidad que adelanta el estudio, en consecuencia, de-
terminar el grado de conocimiento que desee de cada uno de los rubros.
Sin perjuicio de ello, se indican algunos de los aspectos sobre los que, en
adición a los ya expuestos, se debe profundizar:

- (i) Inventarios: partidas que componen el inventario (materias primas, productos en proceso, productos terminados, suministros, repuestos, materiales primas en tránsito); en el caso de las materias primas, establecer si es importada o nacional, para determinar eventuales problemas de abastecimiento y tiempo promedio de suministro; obsolescencia de los inventarios, tanto tecnológica como por caducidad; tiempo de rotación, seguros, forma de contabilización de los inventarios, valoración; políticas de administración, proveedores, precios y calidad; días promedio de ventas en materias primas, productos en proceso y productos terminados; áreas involucradas en la administración del inventario, controles; características y naturaleza de los productos, del mercado; y, canales de distribución.
- (ii) Propiedades, planta y equipo: descripción de los bienes, tipo de activos, relación con el objeto social; existencia de los bienes, métodos de contabilización, valuación y depreciación; políticas de administración, tecnología, antigüedad,

mantenimiento; proporción de los bienes productivos e improductivos; y, bienes en uso pertenecientes a los socios de la entidad.

- (iii) Obligaciones financieras: composición de las obligaciones por plazos, entidades acreedoras, tasas de interés y moneda para el pago; garantías otorgadas, formas de amortización y destino de los fondos.
- (iv) Otros aspectos sustanciales, no necesariamente cuantitativos, son los relativos a la forma de dirección de la entidad solicitante, pues ella tiene implicaciones determinantes en la evolución de la misma.

Es deseable conocer quiénes son los dueños del negocio y/o entidad, porcentajes de propiedad, conocimiento del negocio, experiencia, otras actividades que desarrollan, situación patrimonial, grado de entendimiento entre los asociados y autonomía de la dirección con respecto a los dueños.

En el caso del microcrédito, es muy común la existencia de solicitantes que conforman empresas familiares, en las que la dirección es ejercida por los parientes, sin importar el grado de conocimiento sobre la materia o el negocio que se desarrolla. Por ello es común encontrar aspectos que menoscaban la evolución positiva de la entidad, tales como consideración del fundador como irremplazable, mantenimiento de los criterios empleados sin importar los resultados obtenidos, demora en las decisiones estratégicas, carencia de

información
de decisiones
de sucesión a l

b. Códigos de conducta

Este es quizá el mecanismo de los riesgos en los que el

En efecto, como quiera que neidad requerida para la es según el cargo que cada p éxito de cualquier entidad rrollo de sus actividades, da del mejor de los comp de conducta, coadyuvan a

Los códigos de conducta esperados por parte de la entidad y/o solicitante

Siempre que un equipo de común, el éxito en sus o miembros de la colecti depende de la actuac planteadas.

Con mucha frecuencia que las organizaciones

los bienes productivos e im-
pertenecientes a los socios de

posición de las obligaciones
tas, tasas de interés y moneda
tas, formas de amortización y

o necesariamente cuantitati-
na de dirección de la entidad
caciones determinantes en la

en los dueños del negocio y/o
dad, conocimiento del nego-
les que desarrollan, situación
nimiento entre los asociados y
respecto a los dueños.

muy común la existencia de
presas familiares, en las que
arientes, sin importar el gra-
nateria o el negocio que se
encontrar aspectos que me-
e la entidad, tales como con-
reemplazable, mantenimien-
importar los resultados ob-
es estratégicas, carencia de

información sobre la gestión, debilidad competitiva, toma
de decisiones emocionales, conflictos familiares y derechos
de sucesión a los cargos.

b. Códigos de conducta

Este es quizá el mecanismo directo por excelencia para la administración
de los riesgos en los que el factor humano tenga preponderancia.

En efecto, como quiera que la integridad del personal, junto con la ido-
neidad requerida para la ejecución de las funciones que les corresponda
según el cargo que cada persona desempeñe, constituyen las bases de
éxito de cualquier entidad que emplee esta clase de recurso en el desa-
rrollo de sus actividades, todas las medidas que se adopten en la búsque-
da del mejor de los comportamientos, de las que forma parte los códigos
de conducta, coadyuvan al logro de dicho éxito.

*Los códigos de conducta son el conjunto de comportamientos o actos
esperados por parte de un equipo de personas, frente a situaciones pre-
viamente establecidas.*

Siempre que un equipo de personas pretende la consecución de un fin
común, el éxito en sus objetivos se halla en el aporte de cada uno de los
miembros de la colectividad al fin establecido. Por ello, el equipo
depende de la actuación de sus integrantes para conseguir las metas
planteadas.

Con mucha frecuencia se escucha, al punto que se da por aceptado,
que las organizaciones se enfrentan cotidianamente a conflictos en

algunos casos originados en la ausencia de reglas que establezcan el tipo de conductas que el equipo humano espera de cada uno de sus miembros.

La falta de reglas claras y el irrespeto a las mismas promueven la interpretación libre de los intereses y valores de un equipo humano, con lo que se expone a los intereses particulares de cada uno de los individuos, que no necesariamente son compatibles con los colectivos.

En estos casos, los códigos de conducta sirven para establecer de forma clara y precisa cuál es el comportamiento esperado de todos y cada uno de los integrantes de un equipo. Estos códigos establecen la forma práctica el actuar de las personas en relación con diversas situaciones que pueden ser vividas al interior de una entidad, en el desarrollo cotidiano de sus actividades.

Los códigos de conducta son diferentes de los códigos de ética, pues en tanto los primeros precisan reglas concretas de actuación de acuerdo con las actividades que cada organización desarrolla y, por ende, definen comportamientos, y al hacerlo con base en criterios de ética e integridad contribuyen a la interiorización de los valores; los segundos se limitan a enunciar valores sin describir situaciones concretas ni establecer conductas específicas.

Sin que sustituyan la ley en manera alguna, los códigos de conducta la complementan y refuerzan, en casos en los que contemplen situaciones no incluidas en la legislación, o lo hagan de forma clara para superar expresiones ambiguas.

No obstante, es necesario que sea, puede prever todo el desarrollo cotidiano de la una instancia que sea la ten en los funcionarios.

De otra parte, la existencia su redacción, document su aplicación. Por ello, evaluación de la aplica ambiente que se vive a factor negativo en la im que deben existir mecan pongan a quien apoya a que tales mecanismos se meter a los funcionarios procedimiento que se la imposición de alguna se debe generar un ambie noscabe la confianza en

Las entidades deben es lo necesario para garan a las disposiciones lega Por ello, el código debe

- (i) Mecanismos les, reglam ta la entidad

de reglas que establezcan el
o espera de cada uno de sus

a las mismas promueven la
lores de un equipo humano,
ticulares de cada uno de los
son compatibles con los

rven para establecer de forma
esperado de todos y cada uno
gos establecen la forma prác-
con diversas situaciones que
ad, en el desarrollo cotidiano

los códigos de ética, pues en
s de actuación de acuerdo con
olla y, por ende, definen com-
riterios de ética e integridad
res; los segundos se limitan a
ncretas ni establecer conduc-

a, los códigos de conducta la
s que contemplen situaciones
de forma clara para superar

No obstante, es necesario advertir que ningún código, por más completo que sea, puede prever todos los escenarios que se puedan presentar en el desarrollo cotidiano de las actividades, por lo que debe existir siempre una instancia que sea la responsable de despejar las dudas que se presenten en los funcionarios.

De otra parte, la existencia material del código de conducta, es decir, su redacción, documentación y aprobación, son asuntos diferentes a su aplicación. Por ello es necesario establecer formas concretas de evaluación de la aplicación de las disposiciones y verificar que el ambiente que se vive al interior de las entidades no constituya un factor negativo en la información sobre violaciones al código, por lo que deben existir mecanismos de denuncia de las mismas que no expongan a quien apoya a la dirección de la entidad de esta forma, sin que tales mecanismos se constituyan en formas desleales de comprometer a los funcionarios, por lo que se debe garantizar que cualquier procedimiento que se adelante para verificar si se requiere o no la imposición de alguna sanción se ajuste al debido proceso. En fin, se debe generar un ambiente propicio de colaboración, sin que se menoscabe la confianza entre los miembros del equipo.

Las entidades deben estructurar códigos de conducta que incluyan todo lo necesario para garantizar una gestión transparente, objetiva y ajustada a las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias que las regulen. Por ello, el código debe establecer:

- (i) Mecanismos para el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias a las que se encuentre sujeta la entidad.

- (ii) Mecanismos para la identificación y manejo de situaciones que configuren conflictos de interés.
- (iii) Mecanismos para la protección y manejo de la información sujeta a reserva, esté referida a situaciones propias o de los clientes.
- (iv) Mecanismos para la protección y manejo de la información privilegiada, con identificación del personal que por razón de su actividad, función o cargo puede tener acceso a ella, los medios, las circunstancias y los responsables de su divulgación, cuando a ello hubiere lugar, y mecanismos que eviten su uso indebido.
- (v) Mecanismos para la evaluación y comprobación de la idoneidad y trayectoria de los funcionarios que realicen de cualquier manera, en nombre o en interés o por instrucciones de la entidad, cualquiera de los negocios, las operaciones y las actividades que desarrolle la misma.
- (vi) Políticas de relaciones con los clientes y proveedores y limitación a los regalos y a las atenciones ofrecidas y recibidas.
- (vii) Sanciones que conlleve la violación a las disposiciones del código de conducta.

c. Códigos de buen gobierno

Con el nombre de *códigos de buen gobierno* se entiende *junto de mecanismos que tienen como finalidad ver una estructura eficiente y transparente que maximizar el valor de la entidad y otras salvaguardias que permitan el control para extraer valor de los recursos humanos* empleados y, en general, tener un buen gobierno.

El primer objetivo puede ser el de establecer un código de ética mientras que el segundo se refiere a la relación entre directores, funcionarios y proveedores.

Para las entidades constantemente con proveedores de servicios que al definir su estructura organizacional y sus fuentes de financiamiento, se debe tener en cuenta en aras del cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Para los proveedores de servicios, el código de ética constituye la definición y el establecimiento de una estructura adecuada y transparente de los recursos dentro de un marco de buen gobierno.

Las disposiciones contenidas en los códigos de buen gobierno, por regla general, se refieren a los principios de deontología profesional. En consecuencia, los códigos de buen gobierno

c. Códigos de buen gobierno

Con el nombre de *códigos de buen gobierno* se ha identificado el conjunto de mecanismos que adopta una entidad, con el propósito de proveer una estructura eficiente de incentivos para la dirección a fin de maximizar el valor de la misma, y establecer las responsabilidades y otras salvaguardias que impidan que la alta dirección pueda usar su control para extraer valor de la entidad a expensas de los acreedores, empleados y, en general, terceros con intereses en ésta.

El primer objetivo puede ser denominado "*de prosperidad del negocio*", mientras que el segundo se refiere a la "*división justa de los beneficios*" entre directores, funcionarios y terceros con intereses en las entidades.

Para las entidades constituye la posibilidad de contar en forma permanente con proveedores de recursos, especialmente de capital, de manera que al definir su estructura financiera tengan la certeza de disponer de fuentes de financiamiento. Esto maximiza la productividad y eficiencia en aras del cumplimiento de los fines de la entidad.

Para los proveedores de recursos (fundadores, donantes y prestamistas), constituye la definición y efectividad de sus derechos, y la disposición de una estructura adecuada para decidir respecto de sus aportes y/o intereses dentro de un marco de transparencia y confianza.

Las disposiciones contenidas en los códigos de buen gobierno no tienen, por regla general, el carácter de normas jurídicas, sino que son principios de deontología (ciencia o tratado de los deberes). No obstante, los códigos de comercio y las leyes de sociedades comerciales

han establecido y siguen estableciendo normas jurídicas de buen gobierno.

Frente a las críticas que señalan que la ineficacia de los códigos de buen gobierno se deriva de su carácter potestativo, especialmente inadecuado en países latinos, los defensores de estos códigos sostienen que su configuración voluntaria es la más propicia para el cumplimiento de su finalidad, *que consiste en introducir un cambio de cultura en la gestión de las entidades* y que tan ambicioso objetivo se logra con más eficacia en el mediano y largo plazo, a través de normas de implantación voluntaria que hagan que las entidades respondan a estímulos positivos (consolidación de imagen institucional) o negativos (descenso de la reputación o en la aceptación entre la comunidad).

De tal modo que la inobservancia de estos códigos será valorada negativamente por los terceros y la industria misma en la que se desenvuelve la entidad, reduciendo su valor y generando cambios en su control por la salida de directores ineficientes. Por último y en términos cuantitativos, la implantación de estas reglas mediante la adhesión voluntaria debe ser evaluada a lo largo de períodos de tiempo prolongados, ya que su eficacia se logra de forma progresiva y no instantánea, al no tener el carácter de normas jurídicas.

Se espera que todo código de gobierno corporativo contemple mecanismos eficientes para: (i) el logro de los derechos de los clientes y los terceros; (ii) un tratamiento equitativo para los mismos; (iii) determinar el papel de los fundadores, directores, donantes y prestamistas; (iv) establecer reglas de revelación de información; y, (v) determinar de forma clara la responsabilidad de la alta dirección.

- (i) La entidad que ver, en relación con los clientes y los terceros de registro de decisiones, de elección y voto de tiempo acerca de los mismos de algunas preguntas en
- (ii) En relación con un código de para todos la oportunidad de sus derechos de comisión de comi
- (iii) Respecto del y prestamistas entre ellos y fuentes sosten que se debe a relevante par
- (iv) La revelación conocer de incluyendo de la entidad menos los m

normas jurídicas de buen

eficacia de los códigos de buen

o, especialmente inadecuado

digos sostienen que su confi-

el cumplimiento de su finali-

de cultura en la gestión de las

logra con más eficacia en el

s de implantación voluntaria

estímulos positivos (consolida-

escenso de la reputación o en

códigos será valorada negati-

ta en la que se desenvuelve la

cambios en su control por la

y en términos cuantitativos,

adhesión voluntaria debe ser

olongados, ya que su efica-

ciencia, al no tener el carácter

corativo contemple mecanis-

rechos de los clientes y los

los mismos; (iii) determinar

tes y prestamistas; (iv) esta-

; y, (v) determinar de forma

(i) La entidad que adopte códigos de buen gobierno debe prever, en relación con la protección de los derechos de los clientes y los terceros, aspectos tales como métodos seguros de registro, obtención de información relevante para sus decisiones, conformación de las juntas directivas, participación y voto en las decisiones colegiadas, información con tiempo acerca de las reglas de funcionamiento de los organismos de dirección, procedimientos de voto y poder hacer preguntas en las asambleas y obtener respuestas concretas.

(ii) En relación con el tratamiento equitativo, la estructura de un código de buen gobierno debe asegurar igual tratamiento para todos los clientes y terceros. A todos se debe dar la oportunidad de obtener reparación efectiva por la violación de sus derechos y ser prohibido, de forma general, la comisión de conductas abusivas por parte de los directores.

(iii) Respecto del papel de los fundadores, directores, donantes y prestamistas, se debe promover una activa cooperación entre ellos y la entidad en orden a crear riqueza, trabajo y fuentes sostenibles de financiación para los negocios, por lo que se debe asegurar que éstos tengan acceso a información relevante para ellos.

(iv) La revelación de información y transparencia implica dar a conocer de forma oportuna toda la información relevante, incluyendo la situación financiera, desempeño y gobierno de la entidad, por lo que la información debe incluir cuando menos los resultados operacionales y financieros, objetivos

de la entidad, conformación de las juntas o consejos directivos y sus políticas de remuneración.

La información debe ser preparada, auditada y revelada de acuerdo con los más altos estándares, incluidos los contables. Se debe realizar una supervisión anual por parte de un auditor independiente, con el fin de proveer un concepto objetivo acerca de la situación financiera de la entidad. Los canales de divulgación de la información deben proveer información de calidad, relevante, oportuna y suficiente.

- (v) La responsabilidad de la alta dirección implica que la estructura de buen gobierno asegure las directrices estratégicas de la entidad, un control eficaz de la dirección por parte de la junta directiva y la responsabilidad de dicha junta hacia la entidad y los terceros con intereses en la misma. Por ello, los directores deben actuar sobre bases informadas, de buena fe, con la diligencia y el cuidado debidos y consultando los intereses de la entidad, evaluar cómo sus decisiones pueden afectar a los diferentes terceros, asegurar el cumplimiento de las leyes y tener en cuenta los intereses de los fundadores, donantes, clientes, funcionarios y terceros; cumplir funciones tales como revisar y guiar la estrategia de la entidad, su plan de acción, sus políticas de riesgo, su presupuesto anual y plan de negocios, los objetivos de desempeño y su implantación y vigilar las inversiones y colocación de recursos, entre otras.

Asegurar la
cer un com
monitorear
rectores y
muneración
tivos y aseg
parente, ma
de interés
bienes de la
formación,
reporte, de
aquellos pa
ciero y cum
tividad de
se opera y

Así, para el
los miembro
al cuerpo de
bilidad de
funciones y
suficiente.

Es necesario advertir que
las no son suficientes, y
portante tener buenos

las juntas o consejos directivos.

abarada, auditada y revelada los estándares, incluidos los supervisión anual por parte en el fin de proveer un continuación financiera de la entidad de la información de calidad, relevante, oportuna

dirección implica que la asegure las directrices estratégicas de la dirección por la responsabilidad de dicha terceros con intereses en la deben actuar sobre bases la diligencia y el cuidado de la entidad, evaluar afectar a los diferentes territorios de las leyes y tener en donantes, clientes, cumplir funciones tales como la entidad, su plan de acción presupuesto anual y plan desempeño y su implantación y colocación de recursos,

Asegurar las directrices estratégicas de la entidad y ejercer un control eficaz conlleva seleccionar, compensar, monitorear y, cuando sea necesario, reemplazar a los directores y vigilar el éxito de su desempeño; revisar la remuneración de los miembros de la junta directiva y ejecutivos y asegurar su nominación y elección en forma transparente, monitorear y manejar los potenciales conflictos de interés de los directores, incluyendo el mal uso de los bienes de la entidad, asegurar la integridad de toda la información, incluyendo la contable, y de los sistemas de reporte, de auditoría y de control interno (en particular aquellos para hacer seguimiento al riesgo, control financiero y cumplimiento de las normas); monitorear la efectividad de las prácticas de buen gobierno bajo las cuales se opera y hacer los cambios necesarios.

Así, para el mejor cumplimiento de sus responsabilidades los miembros de la alta dirección no deberían pertenecer al cuerpo ejecutivo de la entidad, deberían tener disponibilidad de tiempo suficiente para atender cabalmente sus funciones y acceder a información oportuna, relevante y suficiente.

Es necesario advertir que las buenas prácticas de gobierno por sí solas no son suficientes, por cuanto no son "mágicas"; también es importante tener buenos negocios.

6. VULNERABILIDAD A LOS RIESGOS

La *vulnerabilidad a los riesgos* es el resultado de la *medición tanto de la frecuencia residual como del impacto residual*, esto es, efectuar una medición de los riesgos después de diseñar, implementar y poner en funcionamiento las medidas o mecanismos que la alta dirección considere necesarios para la gestión y el control integral de los riesgos.

Por ello el análisis de vulnerabilidad tiene particular importancia, pues sirve para determinar la idoneidad de las medidas de gestión y de control, si se tiene en cuenta que cada riesgo residual debe ser menor al riesgo absoluto más el costo de los mecanismos para su administración. Así, el análisis de vulnerabilidad permite determinar la relación beneficio-costo de la administración de cada riesgo.

Para efectuar dicho análisis es necesario realizar una *valoración de las medidas de administración de los riesgos*, es decir, determinar *el costo de cada uno de los mecanismos de gestión y de control integral de riesgos* que se decida adoptar con el fin de minimizar la frecuencia y/o el impacto de los mismos.

El procedimiento de análisis de vulnerabilidad implica la medición del efecto de las medidas, tanto en la frecuencia absoluta como en el impacto absoluto, pues bien puede suceder que un mecanismo genere efectos favorables en las dos variables determinantes de la jerarquización del riesgo.

Medidos tanto la frecuencia residual como el impacto residual, es posible determinar el *valor residual del riesgo* al que se adiciona el de las medidas para su administración. El monto así obtenido debe ser comparado

con el valor absoluto del efecto de las medidas o medidas de pérdidas evitaría la integral de los riesgos.

La tabla que se presenta a continuación muestra los pasos que se deben seguir para la administración de los riesgos.

Frecuencia absoluta
Efecto aplicación de medidas
Frecuencia residual
Impacto absoluto
Efecto aplicación de medidas
Impacto residual
VR. RIESGO RESIDUAL
Vr. Riesgo residual
Costo de la gestión y de control
VR. MAXIMO RIESGO
Vr. máximo riesgo absoluto
Vr. máximo riesgo residual
EFFECTO NETO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO (IMPACTO RESIDUAL)

do de la *medición tanto de la residual*, esto es, efectuar una implementación y poner en función de la alta dirección considere el control integral de los riesgos.

particular importancia, pues medidas de gestión y de control, debe ser menor al riesgo a su administración. Así, el de la relación beneficio-costo

lizar una *valoración de las* es decir, determinar *el costo de control integral de ries-* minimizar la frecuencia y/o el

ad implica la medición del absoluta como en el impacto mecanismo genere efectos favorable a la jerarquización del riesgo.

mpacto residual, es posible se adiciona el de las medidas debe ser comparado

con el valor absoluto del riesgo para establecer con claridad cuál es el efecto de las medidas o mecanismos de administración, es decir, qué monto de pérdidas evitaría la entidad con el proceso de gestión y de control integral de los riesgos.

La tabla que se presenta a continuación ilustra de manera sencilla los pasos que se deben seguir para determinar el resultado final de las medidas de administración de los riesgos.

<i>Veces mes</i>	
Frecuencia absoluta	N
Efecto aplicación de controles	X
Frecuencia residual	A=(N-X)
<i>\$ por c/vez</i>	
Impacto absoluto	100
Efecto aplicación de controles	Y
Impacto residual	B=(100-Y)
VR. RIESGO RESIDUAL=	B*A
<i>Mes</i>	
Vr. Riesgo residual	(B * A)
Costo de la gestión y del control	+ C
VR. MAXIMO RIESGO RESIDUAL=	D
Vr. máximo riesgo absoluto	100
Vr. máximo riesgo residual	-D
EFFECTO NETO DE LAS MEDIDAS PARA LA ADMINISTRACION DEL RIESGO O IMPACTO RESIDUAL	Z

Hecha la medición del impacto residual, se debe adelantar una categorización de la vulnerabilidad similar a la que se efectúa para la medición de los riesgos absolutos, pues en ella la alta dirección encuentra un apoyo de orden cualitativo para el estudio de aquellos riesgos que a pesar de los mecanismos de administración aún puedan generar impactos severos para la entidad.

Para el efecto, es posible el empleo del mismo procedimiento utilizado en la evaluación de los riesgos absolutos, esto es, establecer escalas que permitan categorizar y jerarquizar cada riesgo residual con sujeción a criterios objetivos previamente establecidos.

Los parámetros empleados para efectos de la categorización deben ser mucho más restringidos que los empleados en la evaluación de los riesgos absolutos, pues se espera que las medidas o mecanismos implantados para su gestión generen efectos favorables y evidentes en relación con la frecuencia y el impacto de los mismos.

CATEGORIZACIÓN	
Frecuencia residual	
Alta	Estadísticas indicadas para la categorización de riesgos con alta frecuencia residual.
Media	Estadísticas indicadas para la categorización de riesgos con frecuencia residual media.
Baja	Estadísticas indicadas para la categorización de riesgos con baja frecuencia residual.

il, se debe adelantar una
a la que se efectúa para la
lla la alta dirección encuen-
adio de aquellos riesgos que
a aún puedan generar impac-

o procedimiento utilizado en
o es, establecer escalas que
sigo residual con sujeción a

la categorización deben ser
en la evaluación de los ries-
as o mecanismos implanta-
bles y evidentes en relación
s.

CATEGORIZACIÓN DE LA FRECUENCIA RESIDUAL

Frecuencia residual	Descripción	Rango por eventos	Rango por probabilidad
Alta	Estadísticas ó probabilidades indican que el riesgo se ha materializado o se puede materializar con frecuencia alta.	Más de 5 veces en un año	Probabilidad superior al 20%
Media	Estadísticas ó probabilidades indican que el riesgo se ha materializado o se puede materializar con frecuencia media.	Entre tres y cinco veces en un año	Probabilidad entre el 5% y el 20%
Baja	Estadísticas ó probabilidades indican que el riesgo se ha materializado o se puede materializar con frecuencia baja.	Menos de tres veces en un año	Probabilidad menor al 5%

CATEGORIZACIÓN DEL IMPACTO RESIDUAL

Impacto residual	Descripción	Parámetros
Alto	La materialización del riesgo tiene un impacto alto.	Imposibilidad de desarrollo de la operación por un período superior a 15 días. Pérdidas, multas o condenas en cuantía superior al 5% del patrimonio medido al 31 de diciembre del año anterior.
Medio	La materialización del riesgo tiene un impacto medio.	Imposibilidad de desarrollo de la operación por un período entre cinco y 15 días. Pérdidas, multas o condenas en cuantía entre el 3% y el 5% del patrimonio medido al 31 de diciembre del año anterior.
Bajo	La materialización del riesgo tiene un impacto bajo	Imposibilidad de desarrollo de la operación por un período inferior a cinco días. Pérdidas, multas o condenas en cuantía inferior al 3% del patrimonio medido al 31 de diciembre del año anterior.

DEL RIESGO

FRECUENCIA
RESIDUAL

ALTA

MEDIA

BAJA

De esta forma, la alta dirección de la entidad debe ser responsable de la gestión total, por lo que debe estar presente y constante a aquellos riesgos, a pesar de su administración, para evitar la vulnerabilidad a los riesgos.

A partir del análisis de riesgos, se debe decidir que actividades de la entidad son el máximo riesgo residual y qué considera como límites.

O RESIDUAL

Parámetros

Posibilidad de desarrollo de actividad por un período superior a 15 días.
Multas, multas o condenas en materia superior al 5% del patrimonio medido al 31 de diciembre del año anterior.

Posibilidad de desarrollo de actividad por un período entre cinco y 15 días.
Multas, multas o condenas en materia entre el 3% y el 5% del patrimonio medido al 31 de diciembre del año anterior.

Posibilidad de desarrollo de actividad por un período inferior a cinco días.
Multas, multas o condenas en materia inferior al 3% del patrimonio medido al 31 de diciembre del año anterior.

JERARQUIZACION DEL RIESGO Y EL IMPACTO RESIDUALES

FRECUENCIA RESIDUAL	ALTA	1	2	4
	MEDIA	2	3	5
	BAJA	4	5	6
		ALTO	MEDIO	BAJO
		IMPACTO RESIDUAL		

De esta forma, la alta dirección será consciente que las medidas o mecanismos de administración para ciertos riesgos no logran su neutralización total, por lo que deberá efectuar un seguimiento mucho más severo y constante a aquellos riesgos que mantengan impactos de importancia a pesar de su administración. Es por ello que esta etapa se conoce como vulnerabilidad a los riesgos.

A partir del análisis de vulnerabilidad la dirección de la entidad puede decidir que actividades desea suspender o abandonar, cuando quiera que el máximo riesgo residual resulte demasiado severo o, en caso contrario, qué considera como *límite o nivel de riesgo aceptable*.

7. MAPA DE RIESGOS

En realidad se puede afirmar que el *mapa de riesgos* propiamente dicho *está constituido por las etapas previamente explicadas*. No obstante, de forma directa se entiende como *una visión gráfica, integral y sistemática de los riesgos a los que se encuentra sometida la entidad*.

Esta etapa viene a constituir una síntesis de las anteriores, por lo que una representación matricial para el diseño del gráfico resulta muy adecuada para el objetivo perseguido, esto es, apreciar de forma rápida y organizada los riesgos identificados, evaluados, medidos y administrados, así como la vulnerabilidad a los mismos. El mapa de riesgos debe presentar la siguiente información:

CATEGORIZACIÓN DE LA FRECUENCIA RESIDUAL			
Conocimiento del negocio y de la entidad	Aspectos sustanciales de la entidad	Macroeconómicos sectoriales o de la industria	Evolución reciente mediata e inmediata Situación actual
	Aspectos sustanciales de la entidad	Legales Organizacionales Financieros Contables Clientes	
Identificación de riesgos	Internos	Operacionales Financieros Comerciales	Nombre Descripción Factores Consecuencia estimada Mecanismos de administración
	Externos	Legales Otros	

CATEGORIZADO
Evaluación de riesgos
Medición (riesgos absolutos)
Mecanismos de administración
Vulnerabilidad (riesgos residuales)
Límites (riesgos aceptables)

Como quiera que el cuadro es extenso, es posible diseñar un chequeo que garantice que el mapa está bien ponderado.

de riesgos propiamente dicho explicadas. No obstante, de gráfica, integral y sistemática la entidad.

las anteriores, por lo que una gráfico resulta muy adecuada de forma rápida y organizada y administrados, así como de riesgos debe presentar la

FRECUENCIA RESIDUAL

<p>económicos o de la</p>	<p>Evolución reciente mediata e inmediata Situación actual</p>
<p>onales os</p>	
<p>Nombre Descripción Factores Consecuencia estimada Mecanismos de administración</p>	

CATEGORIZACIÓN DE LA FRECUENCIA RESIDUAL

Evaluación de riesgos	Frecuencia	Categorización Jerarquización
	Impacto	
Medición (riesgos absolutos)	Frecuencia	Categorización Jerarquización
	Impacto	
Mecanismos de administración	Directa	Políticas Procedimientos Códigos
	Indirecta	
Vulnerabilidad (riesgos residuales)	Frecuencia	Beneficio-costos Categorización Jerarquización
	Impacto	
Límites (riesgos aceptables)	Frecuencia	Resultados Ajustes
	Impacto	

Como quiera que el contenido mismo del mapa de riesgos puede ser extenso, es posible desarrollar tantos anexos como etapas tenga el mapa y que el cuadro resumen se convierta como en una especie de lista de chequeo que garantice que todos y cada uno de los aspectos que debe contener el mapa está debidamente desarrollado en el anexo que corresponda.

8. MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS

El *monitoreo de riesgos* es la última etapa del proceso de gestión y de control integral de los mismos. Tiene vital importancia por cuanto permite mantener la idoneidad del sistema de gestión y de control integral de riesgos, habida cuenta que la actividad de evaluación permanente que conlleva permite la detección de las deficiencias y aspectos que requieran de ajuste.

No se debe perder de vista que la dinámica propia de los negocios se caracteriza por la aparición de nuevos riesgos, que requieren de nuevas formas de administración, por lo que la vigencia del sistema de gestión y de control integral de riesgos depende del grado de actualización del mapa de riesgos.

El *monitoreo y evaluación* del mapa de riesgos se desarrolla mediante la verificación del cumplimiento de los procedimientos implementados y la comparación crítica y objetiva de los resultados obtenidos con las estimaciones efectuadas, en la búsqueda constante de asegurar la eficiencia, eficacia y vigencia de los mecanismos de administración de riesgos implementados para su gestión y su control, de manera que la necesidad de corregir, ajustar o reevaluar el plan de manejo se atienda de forma oportuna.

La verificación conlleva el conocimiento completo del sistema por parte de los funcionarios de la entidad, lo que incluye las políticas y estrategias para la gestión y el control integral de riesgos, las metodologías y modelos para su medición, los límites de exposición, los recursos destinados para su gestión y control integral, los mecanismos para su administra-

ción, tanto directos como indirectos, así como los planes de capacitación que se desarrollan.

Por supuesto que se debe tener presente que, para el conocimiento, el respeto y la vigencia del sistema, es necesario que se mantenga la integridad de la información y la validez en el tiempo.

La revisión del mapa de riesgos es una actividad de control integral de riesgos que garantiza la integridad de la información y la validez en el tiempo.

Así, la alta dirección debe estar al tanto respecto de la verificación del cumplimiento de una de las variables que forman parte del mapa de riesgos y consecuencias estimadas, para que los asuntos estén vigentes y se evite que desvirtúen su validez.

Todo cambio debe ser el resultado de una decisión concreta de la alta dirección y de los procedimientos implementados.

En síntesis, la obtención de resultados no se adelanta una etapa sin antes haberse realizado tal razón, la función de control integral de riesgos sobre la vigencia e idoneidad del sistema, para dar lugar a una conclusión sobre su estado y su cumplimiento son fundamentales.

del proceso de gestión y de importancia por cuanto *per-*
gestión y de control integral
e evaluación permanente que
cias y aspectos que requieran

propia de los negocios se
os, que requieren de nuevas
ancia del sistema de gestión y
grado de actualización del

riesgos se desarrolla mediante
procedimientos implementados
resultados obtenidos con las
constante de asegurar la efi-
os de administración de ries-
ntrol, de manera que la nece-
de manejo se atienda de for-

completo del sistema por parte
uye las políticas y estrategias
os, las metodologías y mode-
ción, los recursos destinados
anismos para su administra-

ción, tanto directos como indirectos, los sistemas de información y los planes de capacitación para el personal involucrado.

Por supuesto que se deben efectuar pruebas tendientes a verificar dicho conocimiento, el respeto o adhesión y su idoneidad o validez.

La revisión del mapa comprende una evaluación del sistema de gestión y de control integral de riesgos y es un proceso de verificación tanto de la integridad de la información con la que se cuenta, como de su vigencia o validez en el tiempo.

Así, la alta dirección de la entidad debe velar, además de lo expuesto respecto de la verificación, porque en el mapa se encuentren todas y cada una de las variables que lo componen, esto es, los riesgos y sus factores y consecuencias estimadas, y porque la información recaudada sobre tales asuntos esté vigente, esto decir, que no se hubieren generado cambios que desvirtúen su validez.

Todo cambio debe ser documentado, para efectos de contar con información concreta de lo modificado y las razones de los cambios implementados.

En síntesis, la obtención de *un mapa de riesgos es un logro de gran importancia para la entidad, pero una fuente de riesgo en sí mismo, si no se adelanta una etapa de revisión y ajuste a esa información*. Por tal razón, la función de esta etapa es la de suministrar seguridad razonable sobre la vigencia e idoneidad del sistema, esto es la evaluación debe dar lugar a una conclusión respecto de si los procedimientos establecidos y su cumplimiento son satisfactorios para la consecución de su objetivo.

ANEXO A
PROCESO DE GESTIÓN Y DE CONTROL INTEGRAL DE RIESGOS

Nombre de la entidad		Fecha del proceso					
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO Y DE LA ENTIDAD							
Aspectos sustanciales del negocio	EVOLUCION		SITUACION ACTUAL	PERSPECTIVAS		FUENTE DE LA INFORMACION	FECHA DEL ESTUDIO O DATO
	MEDIATA	INMEDIATA		INMEDIATAS	MEDIATAS		
Asuntos macroeconómicos							
Políticas de devaluación y niveles alcanzados							
Políticas de inflación y niveles alcanzados							
Políticas gubernamentales en materia crediticia financiera y tributaria							
Tasas de interés y evolución							
Políticas gubernamentales en materia de empleo							
Evolución del empleo y subempleo	Empleo (E)		E	S	E	S	E
	Subempleo (S)						
	Nacional						
	Zona Atlántica						
Zona Pacífica							
Zona Andina							

ANEXO A
PROCESO DE GESTIÓN Y DE CONTROL INTEGRAL DE RIESGOS

Nombre de la entidad		Fecha del proceso					
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO Y DE LA ENTIDAD							
Aspectos sustanciales del negocio	EVOLUCION		SITUACION ACTUAL	PERSPECTIVAS		FUENTE DE LA INFORMACION	FECHA DEL ESTUDIO O DATO
	MEDIATA	INMEDIATA		INMEDIATAS	MEDIATAS		

ANEXO A
PROCESO DE GESTIÓN Y DE CONTROL INTEGRAL DE RIESGOS

Nombre de la entidad	Fecha del proceso		CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO Y DE LA ENTIDAD						FUENTE DE LA INFORMACION	FECHA DEL ESTUDIO O DATO
	EVOLUCION MEDIATA	EVOLUCION INMEDIATA	SITUACION ACTUAL	PERSPECTIVAS						
Aspectos sustanciales del negocio										
Controles ejercidos por entidades de inspección, vigilancia y control										
Prácticas contables especiales y generales										
Entidades que la conforman										
Ubicación geográfica de las entidades										
Áreas de cobertura o influencia										
Características de la actividad										
Operativas										
Financieras										
Legales										
Indicadores financieros										
de las entidades 1										
de las entidades 2										
de las entidades ... N										

ANEXO A
PROCESO DE GESTIÓN Y DE CONTROL INTEGRAL DE RIESGOS

Aspectos sustanciales de la entidad	EVOLUCION		SITUACION ACTUAL	PERSPECTIVAS		FUENTE DE LA INFORMACION	FECHA DEL ESTUDIO O DATO
	MEDIATA	INMEDIATA		INMEDIATAS	MEDIATAS		
Nivel tecnológico promedio empleado en el sector							
Actividad típica							

Comerciales											
Laborales											
Tributarios											
Contenciosos											
Administrativos											
Asuntos organizacionales											
Estructura organizacional											
Líneas de autoridad y áreas											
Códigos de conducta											
Firmas autorizadas y alcances											

**ANEXO A
PROCESO DE GESTIÓN Y DE CONTROL INTEGRAL DE RIESGOS**

CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO Y DE LA ENTIDAD							FECHA DEL ESTUDIO O DATO
Aspectos sustanciales de la entidad	EVOLUCION		SITUACION ACTUAL	PERSPECTIVAS		FUENTE DE LA INFORMACION	
	MEDIATA	INMEDIATA		INMEDIATAS	MEDIATAS		
Funciones, segregación de las mismas y responsabilidad de cada cargo							
Manuales de políticas y procedimientos							
Administrativos							
Operativos							
Financieros							
Procesamiento de datos y nivel de tecnología							
Políticas de amparo y pólizas de seguro vigentes							
Asuntos financieros							
Políticas para la obtención de créditos							
Políticas de saldos en caja y bancos							
Políticas para el otorgamiento de créditos							
Políticas de inversión en instrumentos financieros							

ANEXO A
PROCESO DE GESTIÓN Y DE CONTROL INTEGRAL DE RIESGOS

CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO Y DE LA ENTIDAD									
Aspectos sustanciales de la entidad	EVOLUCION		SITUACION ACTUAL	PERSPECTIVAS		FUENTE DE LA INFORMACION	FECHA DEL ESTUDIO O DATO		
	MEDIATA	INMEDIATA		INMEDIATAS	MEDIATAS				
Conciliaciones actualizadas de bancos y caja									
Análisis de las razones financieras básicas									
Situación de cuentas por cobrar									
Situación de la cartera									
Situación de las cuentas por pagar									
Sistemas de valoración									
Sistemas de amortización									
Costo de las inversiones y su valor de mercado									
Gastos de administración									
Gastos de ventas									
Utilidades antes de impuestos									
Utilidades después de impuestos									
Costo y valor de mercado de las propiedades, planta y equipo									

ANEXO A
PROCESO DE GESTIÓN Y DE CONTROL INTEGRAL DE RIESGOS

CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO Y DE LA ENTIDAD									
Aspectos sustanciales de la entidad	EVOLUCION		SITUACION ACTUAL	PERSPECTIVAS		FUENTE DE LA INFORMACION	FECHA DEL ESTUDIO O DATO		
	MEDIATA	INMEDIATA		INMEDIATAS	MEDIATAS				
Asientos contables									

ANEXO A
PROCESO DE GESTIÓN Y DE CONTROL INTEGRAL DE RIESGOS

CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO Y DE LA ENTIDAD							FECHA DEL ESTUDIO O DATO
Aspectos sustanciales de la entidad	EVOLUCION		SITUACION ACTUAL	PERSPECTIVAS		FUENTE DE LA INFORMACION	
	MEDIATA	INMEDIATA		INMEDIATAS	MEDIATAS		
Riesgos de la actividad							
Antecedentes crediticios							
Nivel patrimonial							
Créditos garantías clase I							
...garantías clase N							
Sexo							
Edad							
Nivel de educación							
Ocupación							
Años de antigüedad							
Clase de actividad							
Infraestructura							
Riesgos de la actividad							
Antecedentes crediticios							
Nivel patrimonial							
Créditos tasa de interés tipo 1 ...							
tasa de interés tipo N							
Sexo							
Edad							
Nivel de educación							

ANEXO A
PROCESO DE GESTIÓN Y DE CONTROL INTEGRAL DE RIESGOS

CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO Y DE LA ENTIDAD							FECHA DEL ESTUDIO O DATO
Aspectos sustanciales de la entidad	EVOLUCION		SITUACION ACTUAL	PERSPECTIVAS		FUENTE DE LA INFORMACION	
	MEDIATA	INMEDIATA		INMEDIATAS	MEDIATAS		
Ocupación							
Años de antigüedad							

Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia Asobancaria. IV Congreso de Administración del riesgo. Administración del Riesgo en la Alta Dirección. Octubre de 1997.

Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia Asobancaria. III Congreso de Administración del Riesgo. Acciones y recomendaciones para la prevención del riesgo en el sector financiero. 1996.

Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia. Administración del Riesgo en el sector financiero. 1994.

Bolsa Mexicana de Valores, www.bmv.com.mx.

Bolsa de Bogotá. Resumen semanal. Elementos básicos de informática para un sistema eficiente de gestión y administración de riesgos. Julio 24 de 2000.

Banco de España, Entidades de Crédito "Sobre determinación y control de los recursos propios mínimos", Circular Nº 5 de 1993.

Banco Mundial, "Supervisión basada en Riesgo", Washington, D. C., 2001.

Comisión Nacional del Mercado de Valores, España. www.cnmv.es.

Código de Comercio de Colombia.

Comisión Nacional Bancaria y de Valores, México, Circular 10-247, noviembre de 2000.

De Lara Haro, Alfonso. *Medición y Control de Riesgos Financieros*. Segunda edición. Editorial Limusa – Norega Editores. 2002.

Departamento Administrativo de la Función Pública. *Cartilla guía: Administración del Riesgo*. Bogotá, D. C. Diciembre de 2001.

International Organization of Securities Commissions IOSCO. *Final communiqué of the XXIVth annual conference of the IOSCO*. New Zealand. 1999.

Mantilla B, Samuel Alberto. *Control Interno. Estructura Conceptual Integrada*. Traducción al Español del informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Segunda edición. 2001.

Superintendencia de Valores, *Proyectos de regulación*, www.supervalores.gov.co.

Superintendencia de Valores. *Resoluciones 0149 y 0275 de 2001, y 400 y 1200 de 1995*.

The Institute of Chartered Accountants in England & Wales, *Risk management and the value added by Internal Audit*, Junio 2000.

U.S. Securities and Exchange Commission, www.sec.gov.

Control de Riesgos Financieros.
Fuga Editores. 2002.

Comisión Pública. Cartilla guía:
2. Diciembre de 2001.

International Commissions IOSCO.
11 conference of the IOSCO.

Informe. Estructura Conceptual
del Modelo COSO (Committee of
Sponsoring Organizations).

Proyectos de regulación,

0149 y 0275 de 2001, y 400

in England & Wales, Risk
Management Audit, Junio 2000.

www.sec.gov.

Se terminó la impresión de esta obra.
en los talleres gráficos
de Fuga Publicidad,
de la Diagonal 27 N° 16-73.
Teléfono: 3384952,
en el mes de Septiembre de 2003.
Bogotá, D. C. - Colombia

ÁLVARO HERNÁN TRUJILLO MAHECHA

altruist@yaho.com

Contador Público de la Pontificia Universidad Javeriana, Abogado de la Universidad Militar Nueva Granada, Conciliador de la Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla y la Universidad Militar Nueva Granada, Especialista en Derecho Comercial de la Universidad de Los Andes, actualmente desarrolla la tesis de grado para optar por el título de Especialista en Alta Dirección del Estado de la Escuela de Alto Gobierno de la Escuela Superior de Administración Pública -ESAP.

Consultor en asuntos societarios y contábiltes en programas de posgrado, posgrado y especialización de la Universidad Externado de Colombia, Universidad Libre, Universidad Central, Universidad del Rosario, Universidad de Los Andes, Universidad Javeriana y Universidad de la Sabana.

Autor del libro "Constitución de Estados Financieros y Método de Participación Patrimonial. Una visión integral", publicado por la Superintendencia de Valores, Imprenta Nacional, 1997, ISBN 958-8007-09-7 y de varios de las disposiciones promulgadas por esta entidad.

CARMEN ASTRID GALVIS BELTRÁN

agalvis@valores.com

Contador Público de la Universidad Externado de Colombia y Especialista en el Régimen Jurídico, Financiero y Contable de Impuestos de la Universidad de Los Andes.

Las autoras poseen amplia experiencia en asuntos de orden financiero, elaboración, revisión y análisis de presupuestos, estructuración de sistemas de información contable, consolidación de estados financieros y coordinación de montaje de aplicativos para el procesamiento electrónico de datos. Poseen importantes conocimientos en labores propias de la supervisión privada, en áreas de revisión fiscal, auditorías financieras y de cumplimiento, así como en la identificación, evaluación y mitigación de riesgos.

Socias de la firma **Acerca y Consultoría Empresarial Jurídica y Financiera - ACEJYFA** (trufjua@yaho.com), organización profesional orientada a la asesoría, consultoría y representación judicial y extrajudicial de entidades dedicadas a actividades industriales, comerciales o de servicios, en materias legal, administrativa y financiera, incluyendo servicios de supervisión privada (revisoría fiscal y auditoría), el diseño, montaje, organización, revisión y control de sistemas de información manuales o electrónicos; el diseño, montaje y organización de capacitación en cualquiera de las materias objeto de asesoría y consultoría y, el diseño, elaboración, montaje, edición, publicación, acompañamiento y comercialización de manuales, cartillas y, en general, documentos relacionados con cualquiera de las materias objeto de asesoría y consultoría.