

MANUAL DE
MEJORES PRÁCTICAS Y
HERRAMIENTAS PARA
LA GESTIÓN INTEGRAL
DE RIESGOS EN
MICROFINANZAS



ProDesarrollo
Finanzas y Microempresa, A.C.

MEJORES PRÁCTICAS
Y HERRAMIENTAS PARA
LA GESTIÓN INTEGRAL
DE RIESGOS EN
MICROFINANZAS

1.	Presentación	4
2.	Introducción	5
3.	Objetivos y Contenido del Manual	6
4.	Definiciones	
4.1	Riesgo	9
4.2	Administración de Riesgo	9
4.3	Tipos de Riesgo	9
4.4	Categorías de Riesgo	10
4.5	Definiciones de Riesgo Financiero	11
4.6	Definiciones de Riesgo Operacional	12
4.7	Definiciones de Riesgo Externo	13
4.8	Otros factores de riesgo de las microfinanzas	14
5.	Tipos de Estrategias de Gestión de Riesgo	15
6.	Estructura Organizacional y Gobierno Corporativo	16
7.	El Proceso de Gestión de Riesgo	20
8.	Cultura Organizacional para la Gestión de Riesgo	23
9.	Herramientas Globales para la Gestión Integral de Riesgo	
	Herramienta # 1: Planeación estratégica de la gestión integral de riesgo	25
	Herramienta # 2: Involucramiento del consejo y de la alta gerencia	27
	Herramienta # 3: Unidad de administración de riesgo	28
	Herramienta # 4: Comité de administración de riesgo	29
	Herramienta # 5: Metodología de administración de riesgo	31

	Herramienta # 6: Identificación y jerarquización de riesgos	33
	Herramienta # 7: Establecer objetivos y límites de exposición	34
	Herramienta # 8: Establecer políticas	35
	Herramienta # 9: Sistemas gerenciales de información	36
	Herramienta # 10: Mecanismos de control y seguimiento	38
	Herramienta # 11: Sistemas de incentivos	39
	Herramienta # 12: Matriz o mapa de riesgos	40
10.	Herramientas para la Gestión de Riesgo Financiero	
	10.1 Riesgo de Crédito	
	Herramienta # 13: Definición de perfiles y mercado objetivo	41
	Herramienta # 14: Diseño de productos	42
	Herramienta # 15: Proceso de crédito	44
	Herramienta # 16: Políticas de crédito	46
	Herramienta # 17: Centrales de riesgo	48
	Herramienta # 18: Registro y seguimiento de excepciones	50
	Herramienta # 19: Estrategias de cobranza	51
	Herramienta # 20: Calificación de cartera y provisiones	53
	Herramienta # 21: Reconocimiento y registro de castigos	54
	Herramienta # 22: Adecuación de capital	55
	Herramienta # 23: Segmentación de portafolios	56
	Herramienta # 24: Estrategias campeonas y retadoras	57
	Herramienta # 25: Modelos de puntuación	58
	10.2 Riesgo de Mercado	
	Herramienta # 26: Herramientas de medición y monitoreo	59

	Herramienta # 27: Políticas de administración de riesgo de mercado	60
	10.3 Riesgo de Liquidez	
	Herramienta # 28: Herramientas de medición y monitoreo de liquidez	61
	Herramienta # 29: Políticas de administración de riesgo de liquidez	62
11.	Herramientas para la Gestión de Riesgo Operativo	
	Herramienta # 30: Programas de autoevaluación	63
	Herramienta # 31: Indicadores de alerta	64
	Herramienta # 32: Niveles de autorización	65
	Herramienta # 33: Segregación de funciones	66
	Herramienta # 34: Diseño de procesos	67
	Herramienta # 35: Implementación de controles	68
	Herramienta # 36: Soporte documental	69
	Herramienta # 37: Prevención de fraudes	70
	Herramienta # 38: Medidas de contingencia operativa	72
12.	La Unidad de Gestión de Riesgo	
	12.1 Funciones de la unidad de gestión de riesgo	73
	12.2 Ventajas y Beneficios de su implementación	74
	12.3 Factores clave de éxito	75
	12.4 Errores comunes	76
13.	Roles y Responsabilidades	77

PRESENTACIÓN

Con este material, en ProDesarrollo, queremos seguir ofreciendo un texto de consulta, que sea de utilidad para quienes están desempeñando tareas en la operación y administración de las microfinanzas, a la vez, que pueda continuar utilizándose como manual de apoyo en cursos y talleres prácticos para la implementación de Unidades de Riesgo.

Al incidir en el fortalecimiento a la transparencia en la información; este Manual presenta un ejercicio de buenas prácticas que contribuyen a resolver ciertas dudas que se presentan en la práctica sobre el ordenamiento y responsabilidad de la información. Todo ello, sin pretender ir más allá de los límites de un texto técnico, el propósito, es proporcionar una visión de conjunto que resulta en un material conciso y manejable.

Finalmente agradecemos la colaboración de Elke Capella Kort, las microfinancieras participantes en la iniciativa de este Manual, y el apoyo del BID-FOMIN en el marco del *Programa de Estandarización Contable y Transparencia en los Servicios Microfinancieros* (ATN/ME-10724).

Esperamos continuar sumando esfuerzos hacia la Transparencia y el Fortalecimiento Institucional.

ASOCIADAS QUE APOYARON LA INICIATIVA DE GRUPO DE TRABAJO DE GESTIÓN DE RIESGOS

Reconocimiento especial a las microfinancieras asociadas, que a través de sus colaboradores participaron en el grupo de trabajo de Gestión de Riesgos en la Región Sur-Sureste.

ALTERNATIVA SOLIDARIA CHIAPAS A.C.

CONSULTORES DE SERVICIOS VARIOS S.A. DE C.V. SOFOM E.N.R.

CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO
PRODUCTIVO S.A DE C.V. SOFOM E.N.R.

SOLUCION ASEA S.A. DE C.V. SFP

CRECE-SAFSA S.A. DE C.V. SOFOM E.N.R.

INVIRTIENDO S.A. DE C.V. SOFOM E.N.R.

KAPITALMUJER S.A. DE C.V. SOFOM E.N.R.

SEMILLA SOLIDARIA S.A. DE C.V.

INTRODUCCIÓN

La administración o gestión integral de riesgo en las instituciones de microfinanzas resulta esencial para su sustentabilidad en el largo plazo e incorporar su práctica resulta uno de los más grandes desafíos para algunas de ellas.

En este manual se presenta el marco de referencia para la implementación de sistemas y procesos de gestión integral de riesgo en las instituciones, estableciendo las definiciones, conceptos y algunas de las herramientas fundamentales para su efectiva administración, así como una guía para su implementación.

La administración integral de riesgos es una herramienta gerencial de gestión.

Es una forma sistematizada, con una metodología y herramientas específicas, para prevenir sucesos que pudieran ocasionar pérdidas, o mitigar el impacto de los eventos.

Es un sistema de autogestión y autocontrol. Las instituciones que administran efectivamente el riesgo están menos expuestas a sorpresas y pérdidas inesperadas.

La base de la administración de riesgo es tomar decisiones adecuadas acerca de cuánto riesgo puede tolerarse y cómo administrarlo.

El objetivo de la administración de riesgo se refiere tanto a la prevención de problemas potenciales, como a la detección y corrección.

El objetivo no es eliminar el riesgo sino administrarlo, manteniéndolo dentro de la estrategia y las políticas definidas por la institución para minimizar la volatilidad de los resultados.

Resulta cada vez más importante el que las instituciones de microfinanzas desarrollen e implementen mecanismos más sofisticados de gestión de riesgo por varias razones, entre las que están:

- Poder mantener operaciones estables en escenarios de crecimiento acelerado.
- Abrir la posibilidad de acceso a nuevas fuentes de fondeo.
- Garantizar su viabilidad financiera a través de una operación más eficiente.
- Prevenir o mitigar los efectos negativos de los eventos de riesgo.

La administración o gestión de riesgo debe ser parte de la estrategia institucional y proceso de toma de decisiones, ya que si es efectiva, permite tener mejor información de posibles efectos, tanto positivos como negativos de las decisiones.

Con ello, fomenta una cultura organizacional de gestión proactiva, que identifica y evalúa oportunidades, que promueve la mejora continua de la operación y que, por tanto, optimiza el desempeño de la institución.

El énfasis de las instituciones de microfinanzas más exitosas y sobresalientes, no es únicamente el resultado financiero presente y proyectado, sino la capacidad y alcance de un sistema de gestión de riesgo, que les permite prepararse para los riesgos potenciales futuros.

Este manual pretende ser un apoyo para personas encargadas de la administración y operación de las instituciones de microfinanzas, para facilitarles este proceso de implementación de un sistema efectivo de gestión de riesgo, a través de algunas de las principales herramientas.

3. OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL MANUAL

- El objetivo principal de este manual es proveer a las personas encargadas de la administración y gestión de las instituciones de microfinanzas, de un documento que les sea de utilidad y ayuda para diseñar y establecer una metodología de gestión de riesgo en sus instituciones.
- Así mismo, se describen algunas de las principales herramientas de gestión de riesgo que han sido identificadas como mejores prácticas y que se recomienda implementar en las instituciones de microfinanzas.
- Para cada una de las herramientas se provee una lista de verificación, que es una herramienta de apoyo para la implementación o validación de cada una o que puede ser utilizada como una guía de pasos a seguir.
- En el manual se establecen primero las definiciones y conceptos que sirven de base para la comprensión de la disciplina de gestión de riesgo y se muestra su importancia en la gestión de la institución. Se describe el marco de referencia que permite diseñar un método para una administración sistemática de los riesgos y finalmente los puntos que deberán ser verificados para garantizar una implementación efectiva de las herramientas presentadas.
- Del tamaño y la complejidad de la operación de cada institución dependerá el nivel de profundidad y extensión de esta implementación. Sin embargo, independientemente de lo anterior, los principios y fundamentos son los mismos y aplican para la gestión de cualquiera de ellas.

La estructura y contenido de este Manual es la siguiente:

Capítulo 3 Definiciones, provee una serie de definiciones relacionadas con los conceptos básicos de riesgo y su gestión, que sirven como marco de referencia para los siguientes capítulos. En las definiciones se hacen algunas precisiones y observaciones relacionadas con la aplicación o interpretación de las mismas, específicamente en el contexto de las microfinanzas.

Capítulo 4 : Tipos de Estrategias de Gestión de Riesgo, presenta el marco conceptual de la aplicación de los distintos tipos de estrategias, cuya aplicación cada institución deberá evaluar de acuerdo a los objetivos de negocio propios y en congruencia con la planeación estratégica del mismo.

Capítulo 5 Estructura Organizacional y Gobierno Corporativo, expone los principios de un adecuado gobierno corporativo como parte de la gestión de riesgos de una institución y se describe tanto la estructura organizacional como los distintos comités necesarios para conformarlo. Se describe en particular para cada uno de estos comités, quiénes son las personas de la institución que los deben integrar y las facultades que tiene cada uno, como una guía para poder instituirlos e implementar su operación.

Capítulo 6 El Proceso de Gestión de Riesgo, explica el proceso que debe llevarse a cabo para una efectiva gestión de riesgo y describe cada una de las etapas que lo conforman.

Capítulo 7 Cultura Organizacional para la Gestión de Riesgo, muestra la importancia de la cultura organizacional como

parte de los elementos clave para la gestión de riesgo de una institución, revisa los principios que deben regir y puntualiza algunas de las situaciones que pueden presentarse como indicativos de que la cultura organizacional no está alineada con la gestión de riesgo.

Capítulo 8 Herramientas Globales para la Gestión Integral de Riesgo, contiene 12 herramientas clasificadas como herramientas globales (herramientas #1 a #12), para la gestión integral de riesgo. Para cada una de ellas se muestra primero un recuadro con la definición y características más importantes de la herramienta y posteriormente se enlistan una serie de puntos, que pueden ser utilizados para verificar la correcta y completa implementación de dicha herramienta.

Capítulo 9 Herramientas para la Gestión de Riesgo Financiero, incluye 15 herramientas clasificadas por Herramientas de Gestión de Riesgo de Crédito (herramientas #13 a #25), Herramientas de Gestión de Riesgo de Mercado (herramientas #26 y #27) y Herramientas de Gestión de Riesgo de Liquidez (herramientas #28 y #29). Cada una de ellas se presenta con la misma estructura de un recuadro de definición y características y con una lista de verificación para la implementación.

Capítulo 10 Herramientas para la Gestión de Riesgo Operativo, con la misma estructura que los dos capítulos anteriores, describe 9 herramientas para la gestión de riesgo operativo (herramientas #30 a #38).

Capítulo 11 La Unidad de Gestión de Riesgo, está dedicado a exponer cuáles son las funciones que tiene esta unidad, así como las ventajas y beneficios de tener una unidad de gestión de riesgo implementada. Enumera los factores clave para una implementación exitosa de la misma, así como los que resultan ser errores comunes que suelen cometerse para poder prevenirlos.

Capítulo 12 Roles y Responsabilidades, expone los roles y responsabilidades que dentro de la institución deben asignarse, para poder garantizar una gestión integral de riesgo efectiva.

4. DEFINICIONES

RIESGO

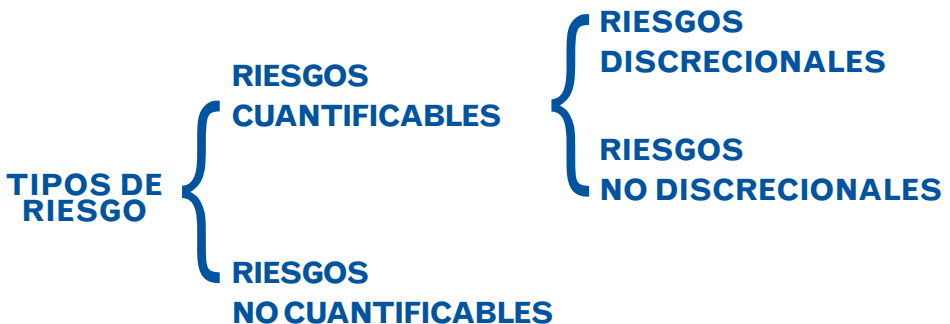
- Contingencia o probabilidad de sufrir una pérdida o daño económico, como resultado de la ocurrencia de un evento que altere las condiciones normales.
- Posibilidad de que pase algo no previsto que ocasione pérdidas.
- Cualquier situación adversa que derive en repercusiones económicas negativas.
- Contingencia de sufrir un daño, que puede materializarse o no.
- Eventos futuros inciertos que causan una pérdida y disminuyen la capacidad de logro de los objetivos.
- Eventos o amenazas que impiden alcanzar nuestros objetivos y que tienen repercusiones económicas negativas.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGO

- Conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se implementen para identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los riesgos a que se encuentren expuestas la entidades.
- Es el proceso de administrar la severidad de eventos adversos dentro de los límites establecidos por la institución.

TIPOS DE RIESGO

- **Riesgos Cuantificables**, son aquéllos para los cuales es posible conformar bases estadísticas que permitan medir sus pérdidas potenciales.
- **Riesgos No Cuantificables** son aquéllos derivados de eventos imprevistos para los cuales no se puede conformar una base estadística que permita medir las pérdidas potenciales, como el riesgo reputacional.
- **Riesgos Discrecionales** son riesgos cuantificables resultantes de la toma de una posición de riesgo. Entre los riesgos discretionales están el riesgo de crédito, de mercado y de liquidez.
- **Riesgos No Discrecionales** son riesgos cuantificables resultantes de fallas o deficiencias en los controles internos, errores en el procesamiento y almacenamiento de las operaciones o en la transmisión de información, así como de resoluciones administrativas y judiciales adversas, fraudes o robos. Entre estos están el riesgo operativo, tecnológico y legal.



CATEGORÍAS DE RIESGO

Existen muchos tipos de riesgo que son comunes a todas las instituciones financieras y que pueden ser catalogados en tres grandes categorías, como se muestra en el siguiente cuadro.

RIESGO FINANCIERO	RIESGO OPERACIONAL	RIESGO EXTERNO
<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de crédito• Riesgo de mercado• Riesgo de liquidez	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo tecnológico• Riesgo de personas• Riesgo de operación• Riesgo de fraude Externo• Riesgo de fraude Interno• Riesgo de seguridad	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo político• Riesgo macroeconómico• Riesgo del sistema financiero• Riesgo de catástrofes naturales• Riesgo de seguridad

DEFINICIONES DE RIESGO FINANCIERO

RIESGO DE CRÉDITO	El Riesgo de Crédito se define como las pérdidas potenciales por falta de pago de un acreditado o por el incumplimiento de una contraparte en las operaciones financieras que efectúe la institución, incluyendo la recuperación proveniente de las garantías reales o personales que la Institución tenga a su favor.
RIESGO DE MERCADO	<ul style="list-style-type: none">• Es la pérdida potencial en el valor de los activos en la que podría incurrir una entidad, por variaciones adversas en los factores de mercado:<ul style="list-style-type: none">• Tasas de Interés• Tipo de Cambio

<p>RIESGO DE TASA DE INTERÉS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo que surge cuando no concuerdan (“descalce”) las tasas de los activos con las de los pasivos. • Variaciones adversas en costos y rendimientos por operaciones pactadas a tasa variables. • Incapacidad de trasladar variaciones de tasas de mercado a productos pactados con tasa fija.
<p>RIESGO DE TIPO DE CAMBIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es el riesgo al que están expuestas las entidades si reciben fondos de donantes, fondeadores o inversiones en otra moneda o si mantienen efectivo u otras inversiones en moneda extranjera.
<p>RIESGO DE LIQUIDEZ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El riesgo de liquidez se refiere al riesgo de incurrir en gastos adicionales para obtener un préstamo de fondos relativamente más costoso a corto plazo para solventar una situación de falta de liquidez.

- En el sector de las Microfinanzas hay cada vez mayor complejidad de las operaciones financieras, pasando de operaciones exclusivamente dedicadas al otorgamiento de crédito a operaciones más complejas de intermediación financiera, como son, la captación de depósitos y fuentes de fondeo diversas y más sofisticadas.
- Para las entidades microfinanciera, en general, existe una mayor limitación de acceso a fondos a corto plazo para cubrir necesidades inesperadas, por lo que no administrar el riesgo de liquidez puede tener consecuencias incluso más graves que en una entidad bancaria tradicional.
- Dentro de los riesgos financieros el riesgo de crédito es el de mayor importancia al ser la fuente de proporción mayor de pérdidas de las instituciones.
- La administración de riesgo crediticio es fundamental para la supervivencia de la entidad. Su sostenibilidad depende de la calidad de su cartera, siendo la calidad de la cartera de créditos la fuente de riesgo más significativa.
- Existe una relación directa entre la mala administración de riesgo crediticio y los fracasos de las instituciones financieras, independientemente de su tamaño o antigüedad.

- En las instituciones de microfinanzas algunas de las deficiencias más comunes en la gestión de riesgo de crédito son:
 - ❑ Manuales y documentación de políticas y procesos incompleta o deficiente.
 - ❑ Falta de supervisión de los procesos de crédito.
 - ❑ Deficiencias en el sistema de información.
 - ❑ Inconsistencia en la aplicación de políticas y procedimientos crediticios.
 - ❑ Falta de sistemas de control interno y procesos de auditoría.

DEFINICIONES DE RIESGO OPERACIONAL

<p>RIESGO OPERACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es el riesgo de pérdida en que incurrirá la institución por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en los controles internos o por errores en el procesamiento de las operaciones. • Incluye errores cometidos por el personal o por los sistemas utilizados para la operación cotidiana.
---------------------------	---

- Una de las características principales es que no son riesgos que se asumen a cambio de una recompensa asociada esperada, como en el caso del riesgo de crédito.
- El riesgo operacional está presente en todos los procesos y no sólo en algunas áreas.
- Algunos ejemplos de riesgo operacional son:
 - ❑ Riesgo de fraude
 - Préstamos ficticios.
 - Falsificación de información.
 - Confabulación en la emisión de préstamos.
 - ❑ Riesgos de seguridad
 - Robo de caja.
 - Asaltos.
 - ❑ Inconsistencias en los datos financieros.
 - ❑ Fallas en los sistemas de información.
 - ❑ Incumplimiento de procedimientos.
 - ❑ Incendios, desastres.

DEFINICIONES DE RIESGO EXTERNO

RIESGO EXTERNO

- Son los riesgos del entorno.
- Por lo general están fuera del control de las instituciones, sin embargo, es parte de la gestión integral del riesgos el tenerlos identificados y diseñar planes de acción para mitigar el posible impacto.

Las instituciones pueden reducir su vulnerabilidad a este tipo de riesgo cuando tiene un sistema de gestión de riesgo efectivo, a través del cual y de una forma sistemática se evalúan y analizan los distintos riesgo potenciales del entrono así como su capacidad de enfrentarlos.

OTROS FACTORES DE RIESGO DE LAS MICROFINANZAS

Existen algunos factores de riesgo específicos que resultan significativos y relevantes para las microfinanzas, los cuales deben ser contemplados en la estrategia de gestión de riesgo y la aplicación de herramientas. Entre estos factores están:

- Falta de información crediticia en el sector formal.
- Falta de documentación sobre la actividad económica de los clientes.
- Limitaciones de capitalización de las instituciones.
- Modelo de operación descentralizada.
- Tasa aceleradas de crecimiento.
- Alta rotación y personal sin experiencia en el sistema financiero.
- Altos costos
- Falta de cultura organizacional en Gestión de Riesgos
- Sistemas de información deficientes.
- Deficiencias en la seguridad de los sistemas.
- Inconsistencias entre los sistemas de cartera y contables.

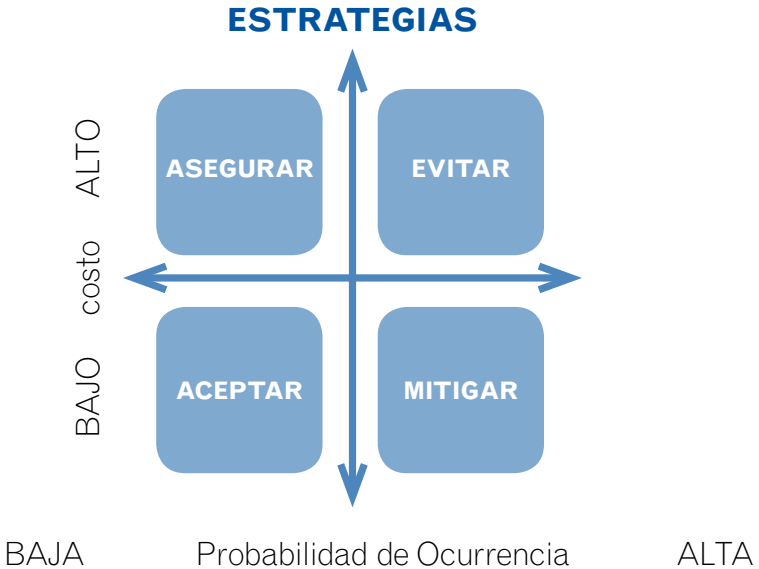
- Extensión o reprogramación de préstamos.
- Inconsistencias en la implementación y administración de los créditos.
- Falta de planes de sucesión para la administración de la instituciones.

5. TIPOS DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE RIESGO

- Existen distintos tipos de estrategias que pueden ser utilizadas para gestionar los eventos de riesgo, las cuales deben ser definidas y ser consistentes con la estrategia y objetivos de la institución.
- Los distintos tipos de estrategias y sus acciones asociadas se describen en el siguiente cuadro:

TIPOS DE ESTRATEGIA	ACCIONES
EVITAR	<ul style="list-style-type: none"> • Subcontratar • Salir o Evitar
CONTROLAR	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenir • Mitigar
FINANCIAR	<ul style="list-style-type: none"> • Provisionar • Asegurar
TRANSFERIR	<ul style="list-style-type: none"> • Coberturas

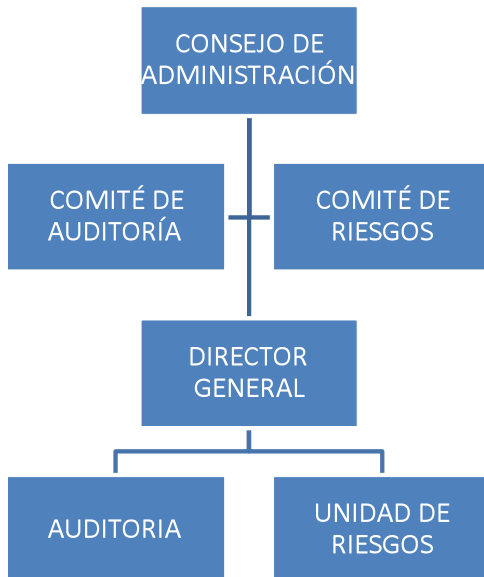
- Para determinar qué tipo de estrategia es la más conveniente, hay que realizar un análisis de factores de probabilidad de ocurrencia y costo, como se ejemplifica en el siguiente diagrama.



6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y GOBIERNO CORPORATIVO

- La adecuada estructura organizacional y prácticas de gobierno corporativo son uno de los componentes esenciales de la gestión de riesgo, que le da a la institución la base y estructura formal para poder realizar una gestión efectiva.
- Estas estructuras y sus prácticas asociadas, no son importantes únicamente para el cumplimiento de la normatividad que se establece, sino que su correcta implementación realmente contribuye al uso práctico de la instrumentación de mejores y sanas prácticas en las organizaciones.

- Los principios y prácticas de un adecuado gobierno corporativo en las instituciones son:
 - ❑ Códigos de conducta, valores y estándares de comportamiento.
 - ❑ Sistemas de medición del desempeño de unidades de negocio y personas, acordes a los objetivos institucionales.
 - ❑ Asignación de responsabilidades y definición de autoridades.
 - ❑ Perfiles de acuerdo a las responsabilidades en todos los órganos de Gobierno Corporativo y funciones.
 - ❑ Efectivos sistemas de control (auditoría interna y externa).
 - ❑ Transparencia de información.
- En el siguiente diagrama se muestra el modelo de Estructura Organizacional para la adecuada instrumentación de la gestión integral de riesgos.



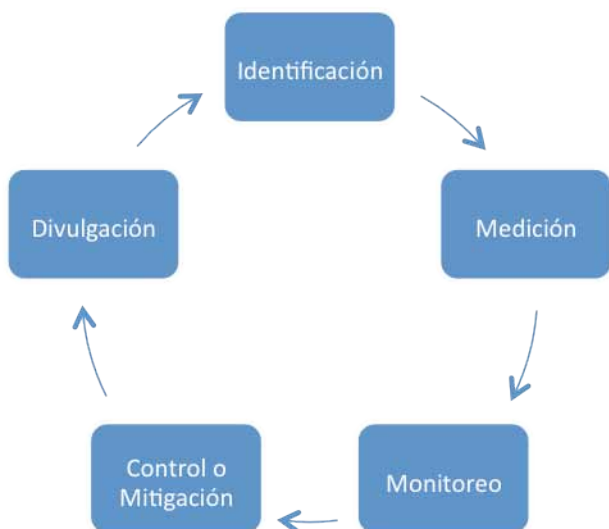
- En el siguiente cuadro se describen los distintos Comités que deben ser nombrados y deben sesionar, para una adecuada gestión en términos de Gobierno Corporativo.

COMITÉ	INTEGRANTES	FACULTAD
Consejo de Administración	<ul style="list-style-type: none"> Consejeros Director General Funcionarios de la Institución como invitados involucrados en asuntos a tratar 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobar la estructura orgánica Nombrar al Director General Constituir el Comité de Administración de Riesgo Designar a los miembros de los distintos Comités Aprobar la políticas para el uso de recursos y los presupuestos Aprobar los objetivos del sistema de control interno Aprobar la normatividad para la gestión de riesgos de la entidad Aprobar manuales y el código de ética
Comité de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> Miembro del Consejo de Administración Director General Gerente de Crédito Gerente Comercial (con voz sin voto) 	<ul style="list-style-type: none"> Autorizar solicitudes de crédito Autorizar reestructuras de cartera Autorizar castigos Autorizar excepciones Aprobar aplicación de sanciones por incumplimiento de pago Aprobar convenios judiciales
Comité de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Dos miembros del Consejo fungiendo uno como presidente Director General Responsable de Administración de Riesgo Contralor Interno Titulares de las unidades de negocio involucradas con voz sin voto 	<ul style="list-style-type: none"> Presentar para aprobación del Consejo: <ul style="list-style-type: none"> El Manual de Administración de Riesgo Los Límites de Exposición al Riesgo Los Mecanismos para la implementación de acciones correctivas Las excepciones para exceder los límites de exposición aprobados. Revisar anualmente los objetivos, políticas y procedimientos para la administración de riesgos. Aprobar la metodología y procedimientos para identificar, medir, vigilar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo. Aprobar los modelos y parámetros y escenarios que se utilicen para llevar a cabo la valuación, medición y control de riesgos. Aprobar las acciones correctivas Designar o remover al responsable de la administración de riesgo Informar al Consejo sobre la exposición al riesgo de la entidad. Informar al Consejo sobre las medidas correctivas

COMITÉ	INTEGRANTES	FACULTADES
Comité de Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> • Tres miembros del Consejo fungiendo uno como presidente • Auditor Externo • Director General (como invitado) • Comisario (como invitado) • Contralor Interno (como invitado) • Cualquier otra persona cuando se requiera por el asunto a tratar (como invitado) 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar para aprobación del Consejo: <ul style="list-style-type: none"> – El sistema de control interno – La designación del auditor interno y externo – El Código de Ética – Las Normas de operación del propio comité • Definición y actualización de las políticas y procedimientos de control interno. • Fungir como el canal de comunicación entre auditores y consejo • Dar seguimiento a la actividad de auditoría • Revisar manuales al menos una vez al año • Revisar que se lleve a cabo el programa de auditoría interna • Aprobar el plan de trabajo de auditoría • Asegurar la independencia del área de auditoría interna respecto a las demás. • Vigilar la regulación • Informar al consejo sobre el estado que guarda el sistema de control interno y de las irregularidades.
Comité de Activos y Pasivos	<ul style="list-style-type: none"> • Miembro del Consejo fungiendo como presidente • Director General • Responsable de Administración de Riesgos • Gerente de Finanzas y Tesorería 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar brechas de liquidez por plazo y tipo de moneda • Autorizar el esquema de tasas vigentes • Autorizar fuentes y condiciones de fondeo • Autorizar tipos de inversión, plazos y monedas • Autorizar contrapartes para la inversión de recursos

7. EL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO

- La administración o gestión integral de riesgo es un proceso continuo que de forma sistemática identifica, mide, monitorea, controla o mitiga y divulga los distintos riesgos a los que está expuesta la institución.
- Para que el proceso sea efectivo demanda que éste sea un ciclo de retroalimentación permanente entre las etapas y todos los niveles de la organización.
- El crear la infraestructura y los mecanismos necesarios para incorporar este proceso a la cultura organizacional, es clave para asegurar que todas las personas que colaboran en ella participen en el proceso de identificación oportuna y prevención de los riesgos potenciales, así como fomentar la práctica de reconocer y exponer los riesgos existentes.
- Los pasos en el proceso de gestión de riesgo no son etapas estáticas sino que corresponden a un flujo de información que debe ocurrir de manera sistemática y continua entre los distintos niveles y áreas funcionales de la institución y que garantiza que los distintos riesgos y su gestión son reevaluados de forma permanente para poder ser gestionados de manera efectiva.



ETAPA DE PROCESO	DESCRIPCIÓN
Identificación	<ul style="list-style-type: none"> • En esta etapa se reconocen los factores de riesgo, que son aquellos que si se presentan pueden provocar incremento en los niveles de riesgo. • Esta fase ocurre tanto antes como durante un evento de riesgo, obviamente lo óptimo es una identificación previa, pero en el negocio de crédito que es un negocio de riesgos inherentes muchas veces no es así. • Lo importante es tener mecanismos a través de los cuales poder hacer esta identificación.
Medición	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere al establecer los métodos, metodologías, procesos y sistemas de medición de los factores de riesgo y su impacto. • Los elementos que deben considerarse para la medición es una evaluación de probabilidad de ocurrencia y severidad o grado de impacto de los riesgos. • Una herramienta genérica es el mapa de riesgos, las específicas se refieren a indicadores particulares de medición.
Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a establecer los mecanismos y procesos que permiten dar un seguimiento permanente a los factores de riesgo. • Es un requisito tener sistemas de información adecuados que permitan hacer este monitoreo oportuno. • Se refiere a las mediciones de los indicadores comparando reales con esperados o con los límites de tolerancia al riesgo y su impacto.
Control o Mitigación	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones concretas orientadas a disminuir la probabilidad de ocurrencia de un evento o reducir la presencia de los factores de riesgo. • Las prácticas de control son los procesos y mecanismos para <ul style="list-style-type: none"> - Minimizar los factores de riesgo - Garantizar la calidad de la operación - Fortalecer los mecanismos de control interno. - Cumplir con la normatividad. - Establecer límites • No todo riesgo puede controlarse en su totalidad. • La mitigación consiste en el diseño y ejecución de mecanismos y acciones cuyo objetivo es reducir en la medida de lo posible el impacto negativo del riesgo. • Seguros, provisiones, reservas, ajustes de líneas, cobranza preventiva, etc. • Modelos que midan el impacto bajo distintos escenarios y acciones definidas para reaccionar con oportunidad.
Divulgación	<ul style="list-style-type: none"> • Información confiable, oportuna, transparente. • A las distintas audiencias (reguladores, administradores, inversionistas, público). • Diseñada al nivel de detalle y profundidad dependiendo del propósito y la audiencia. • Políticas para los sistemas de información (planes de contingencia, seguridad de la información, y garantías para la integridad de la información).

8. CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DE RIESGO

- Un sistema de administración integral de riesgos efectivo requiere que se desarrollen y apliquen políticas y procedimientos que permitan la operación de un ambiente y condiciones institucionales, que influyan positivamente y permitan la ejecución de los principios de la administración de los riesgos en todo los niveles de la organización.
- La cultura organizacional es uno de los elementos de prevención más significativos e importantes para la efectiva gestión integral de riesgos. El mayor reto al que se enfrentan las organizaciones es lograr la implementación de una verdadera cultura de gestión de riesgo, que incentive a las personas a comunicar errores propios y fomente la transparencia.
- Para lograr una efectiva gestión de riesgo se requiere de:
 - ❑ Convencimiento de la alta dirección de los beneficios y de la necesidad de implementar un marco de gestión de riesgo.
 - ❑ Capacitación y generación de cultura en las unidades de negocio y en las áreas soporte que es donde se realiza la efectiva gestión del riesgo.
- Si no se tiene bien alineada la cultura organizacional a los principios y fundamentos de la gestión de riesgo, algunos de los posibles efectos son:
 - ❑ Mecanismos débiles de control de riesgo laboral.
 - ❑ Metas e incentivos que no consideran variables de riesgo y se concentran sólo en el crecimiento.

- Personal sin la jerarquía necesaria encargado de la gestión de riesgos.
- Tolerancia a ejecución deficiente o descuidada de los procesos.
- Personal incompetente o sin las características técnicas y de reputación para el trabajo.
- Algunos de los elementos necesarios para garantizar que la cultura organizacional se apegue a los principios de la gestión de riesgos son:
 - Diseño e instrumentación del Código de Ética.
 - Capacitación permanente y a todos los niveles.
 - Comunicación efectiva en la organización.
 - Sistemas de incentivos adecuados y que incluyan variables de riesgo.
 - Conciencia organizacional de que la responsabilidad de la gestión de riesgo es de todos.

9. HERRAMIENTAS GLOBALES PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGO

HERRAMIENTA
1

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE
GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGO

- La planeación estratégica de la institución es un proceso que involucra:
 - El análisis del mercado.
 - El análisis externo de oportunidades y amenazas del entorno.
 - El análisis interno de fortalezas y debilidades de la institución.
 - La cuantificación de oportunidades.
 - El determinar los recursos
 - Determinar la estrategia.
- El resultado del proceso de planeación estratégica es un Plan Estratégico para lograr las metas y objetivos.
- Parte de este proceso es la planeación estratégica de administración de riesgo, que se enfoca a las estrategias para enfrentar amenazas del entorno, así como corregir las debilidades de la institución para enfrentarlas.
- Las amenazas del entorno y las debilidades de la institución, son las limitaciones de cualquier tipo y los obstáculos que no permiten o ponen en riesgo:
 - Alcanzar los objetivos
 - Ser rentable
 - Ejecutar las estrategias
 - Optimizar la operación
 - Crecer con control
 - Enfrentar a la competencia
 - Reaccionar a condiciones adversas

HERRAMIENTA # 1

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- ❑ Se tiene un Plan Integral de Administración de Riesgos.
- ❑ Está incorporado y es consecuente con el Plan Estratégico.
- ❑ Se analiza el entorno económico para monitorear riesgos.
- ❑ Existen mecanismos de control, para garantizar que el patrimonio y las políticas de provisiones son suficientes para los riesgos a los que está expuesta la entidad.
- ❑ Los objetivos y metas de los distintos departamentos o funciones y de las personas, incluyen las actividades del Plan Integral de Riesgos.
- ❑ Se identifican y comparten las mejores prácticas de administración de riesgo de la industria y el sector.
- ❑ Se participa en los foros que existen para mantenerse informado y actualizado de las tendencias, cambios, amenazas, etc. que enfrenta la industria y el sector.

- Aún y cuando la práctica y disciplina de gestión de riesgos es responsabilidad a todos los niveles de la institución, la responsabilidad parte de los primeros niveles.
- El Consejo de Administración y la Alta Gerencia son quienes deben establecer el proceso y dar los lineamientos en materia de gestión de riesgo para el resto de la organización.
- Para poder establecer una estrategia, un método y un proceso efectivo de gestión de riesgo, el involucramiento de consejo y la alta gerencia, resultan ser un factor crítico de éxito.
- Para que el consejo y alta gerencia puedan realmente incorporar una estrategia y cultura en gestión de riesgo, deben comprender en toda su amplitud los riesgos a los que se enfrenta la institución, las prioridades y los pasos involucrados en un proceso de gestión de riesgo.

HERRAMIENTA # 2

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- ❑ El Consejo de Administración y Dirección o Gerencia general de la entidad participan en establecer y monitorear el plan integral de riesgos.
- ❑ Las estrategias, planes y políticas de gestión de riesgo se revisan y actualizan periódicamente, de acuerdo a los resultados y el análisis del entorno.
- ❑ El Consejo de Administración y la Dirección o Gerencia General asegura que los riesgos significativos han sido identificados.
- ❑ El Consejo de Administración y la Dirección o Gerencia General confirma que las estrategias para administrar el riesgo han sido implementadas, o que existe un plan específico con fechas programadas para implementarlas.
- ❑ Todos los departamentos o unidades de negocio de las entidades están involucrados y reciben lineamientos de la dirección o gerencia general en temas de gestión de riesgo.

- La unidad de administración de riesgo es un órgano autónomo responsable de identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar todos los riesgos que enfrenta la institución.
- Esta unidad es el brazo operativo del Comité de Riesgos y tiene a su cargo implementar las distintas etapas del proceso de gestión de riesgo.
- Su tamaño y alcance estarán en relación al tamaño, complejidad y estructura de la institución.

HERRAMIENTA # 3

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Existe una unidad de Administración de Riesgo.
- Hay presupuesto y recursos humanos destinados a la función de gestión de riesgo.
- Las personas que realizan la función tiene los conocimientos y la capacitación necesaria.

- Los objetivos del Comité de Administración de Riesgo son:
 - Administrar los riesgos a que se encuentra expuesta la institución.
 - Vigilar que las operaciones se realicen ajustándose a los objetivos, políticas y procedimientos para la administración integral de riesgos.
 - Vigilar el cumplimiento de los límites globales de exposición al riesgo aprobados por el Consejo de Administración.
- Este Comité debe sesionar una vez al mes o con mayor frecuencia cuando así se requiera, por las condiciones del mercado o para la atención de los asuntos instruidos por el Consejo de Administración.

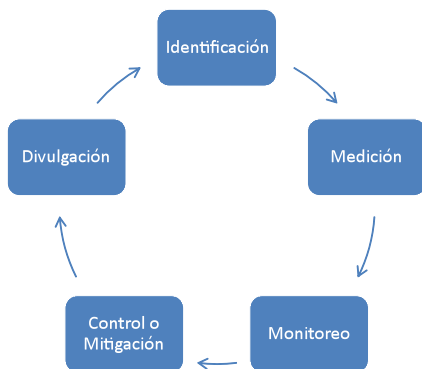
HERRAMIENTA # 4

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Está conformado y sesiona regularmente.
- Se hace el seguimiento de los acuerdos de las sesiones.
- Se implementan y se controla sistemáticamente el avance de los planes de acción.
- En sus sesiones se incluye
 - Informe sobre el cumplimiento de la regulación que aplica.

- Informe de indicadores de riesgo de crédito.
 - Seguimiento a límites globales de riesgo.
 - Informe de desviaciones al proceso de crédito.
 - Informe de riesgo operativo.
 - Informe de riesgo laboral.
 - Planes de contingencia.
 - Presentación de la actualización del manual de riesgos para aprobación.
 - Informe de resultado de auditorías.
- El Comité presenta para aprobación del Consejo el manual de administración de riesgo.
- El Comité presenta para aprobación del Consejo los límites de exposición al riesgo.
- El Comité presenta para aprobación del Consejo los mecanismos para la implementación de acciones correctivas.
- El Comité presenta para aprobación del Consejo las excepciones para exceder los límites de exposición aprobados.
- El Comité revisa anualmente los objetivos, políticas y procedimientos para la administración de riesgos.
- El Comité aprueba la metodología y procedimientos para identificar, medir, vigilar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo.
- El Comité aprueba los modelos y parámetros y escenarios que se utilicen para llevar a cabo la valuación, medición y control de riesgos.
- El Comité aprueba las acciones correctivas
- El Comité designa o remueve al responsable de la administración de riesgo
- El Comité informa al Consejo sobre la exposición al riesgo de la entidad.
- El Comité informa al Consejo sobre las medidas correctivas

- El proceso de gestión de riesgo se realiza a través de una metodología forma para llevar a cabo cada una de sus etapas.



- Administrar o gestionar el riesgo es un proceso continuo a través de cual y de forma sistemática se identifican, miden, monitorean, controlan o mitigan y divulgan los eventos de riesgo en la institución.
- Un proceso de administración de riesgo efectivo involucra la retroalimentación permanente del personal de las sucursales hasta la alta dirección y en ocasiones hasta el consejo de administración, para asegurar que las políticas y estrategias son apropiadas y que los niveles de riesgo a los que está expuesta, están dentro de los límites o parámetros establecidos por la institución.
- Los pasos en el proceso de gestión de riesgo no son estáticos, son parte de un flujo dinámico y de interacción entre todos los niveles de la organización; que consistentemente cuestiona y mide si los niveles de riesgo son razonables y apropiados o si deben ser reevaluados.

- Como parte de este proceso se debe evaluar permanentemente la efectividad de las estrategias, controles y políticas adoptadas para gestionar el riesgo.
- Si el resultado de esta evaluación no resulta favorable y muestra que los riesgos no están siendo controlados o mitigados adecuadamente, entonces deberá realizarse una evaluación o reevaluación de las decisiones y en su caso un rediseño o redefinición de estrategias u políticas.

HERRAMIENTA # 5

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Existe una metodología formal para llevar a cabo cada una de las etapas del proceso de gestión de riesgo
 - Identificación
 - Medición
 - Monitoreo
 - Control o Mitigación
 - Divulgación
- Todos los niveles y departamentos de la institución conocen y están involucrados en este proceso.
- Existe un proceso formal y sistemático de evaluación de la efectividad de las estrategias de gestión de riesgo.

- Cuando se inicia con el proceso de identificación de riesgos es común el querer atenderlos todos al mismo tiempo.
- Es muy importante jerarquizar los riesgos identificados para darles prioridad a aquellos que tienen el potencial de un mayor impacto negativo y aquellos que tienen una mayor probabilidad de ocurrencia.
- Con esta información será posible poder comenzar a controlar los riesgos que enfrenta la institución de forma ordenada y con una mayor efectividad, impacto optimizando los costos asociados.
- Una vez que la institución ha podido identificar y jerarquizar los riesgos, lo importante será enfocarse en soluciones concentrándose en buscar el mayor impacto al menor costo.
- El proceso de identificación y jerarquización de riesgos debe ser un proceso permanente y sistemático para poder reevaluar continuamente los riesgos e impactos a los que se enfrenta la institución y asegurar que los esfuerzos y recursos son enfocados correctamente.

HERRAMIENTA # 6

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Se tienen identificados los riesgos a los que se está expuesto.
- Existe una lista de esos riesgos a los que se asocia su probabilidad de ocurrencia e impacto.
- Se establece una prioridad de atención a los distintos tipos de riesgo que es la base del plan integral de riesgos.

- ❑ Existen mecanismos de seguimiento y reevaluación de las prioridades en función a eventos adversos.

HERRAMIENTA # 7

ESTABLECER OBJETIVOS Y LÍMITES DE EXPOSICIÓN

- Al establecer objetivos y límites de exposición al riesgo, es posible tener un punto de referencia con base en el cual poder por un lado, establecer las estrategias y por otro, medir el desempeño de la institución y evaluar si éste corresponde al presupuesto, objetivos y resultados esperados.
- Es responsabilidad del consejo de administración y la alta gerencia el establecer o aprobar estos límites y es responsabilidad del comité de administración de riesgo el hacer la medición y monitoreo permanente de su cumplimiento.

HERRAMIENTA # 7 LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- ❑ En el presupuesto se establecen los límites y metas de exposición al riesgo para cada tipo de riesgo.
- ❑ En el Comité de Administración de Riesgo se da seguimiento a estos límites y se establecen planes de acción para las desviaciones.
- ❑ Existen mecanismos para autorizar y controlar las excepciones a los límites establecidos.

- Cartera vencida a 30 días o más
- Cartera vencida a 90 días o más
- Pérdida esperada
- Porcentajes de aprobación
- Porcentaje de excepciones autorizadas
- Monto máximo de préstamo
- Concentración de cartera por segmentos de riesgo
- Concentración geográfica de cartera
- Porcentaje de cobertura de capital
- Porcentaje de provisiones o reservas preventivas
- Monto mínimo de liquidez
- Distribución de fondeo por fuente

HERRAMIENTA # 8

ESTABLECER POLÍTICAS

- Para cada tipo de riesgo deben establecerse y documentarse las políticas.
- Las políticas deben ser consecuentes con el plan estratégico, el plan de administración de riesgo y los límites de exposición al riesgo.
- Las políticas establecidas deben tener un mecanismo formal y sistemático de evaluación de su efectividad.
- El proceso de cambio o ajuste a políticas debe ser un proceso ordenado, documentado y con mecanismos de comunicación efectivos a la organización.
- Las políticas deben ser revisadas integralmente para asegurar consistencia entre ellas y evitar contradicciones en la estrategia y los criterios.

HERRAMIENTA # 8

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Existen y están documentadas las políticas y criterios de exposición al riesgo por cada tipo de riesgo.
 - Manual de políticas de gestión de riesgo de crédito
 - Manual de políticas de gestión de riesgo operativo
 - Manual de políticas de gestión de riesgo de liquidez y de mercado
- Existen, están documentadas y hay un mecanismo de control de la autorización de excepciones a las políticas establecidas.
- Existe un mecanismo formal de documentación y comunicación de cambio o actualización de políticas.
- Existe un responsable de mantener la documentación de políticas actualizado y asegurar la consistencia entre ellas.

HERRAMIENTA
9

SISTEMAS GERENCIALES
DE INFORMACIÓN

- El primer paso para poder tener sistemas de información adecuados son los datos y está determinado por su cantidad la calidad.
- La importancia en la calidad de los datos no debe ser subestimada.
- La mala calidad de los datos afecta los resultados y puede tener serias consecuencias de interpretación y de toma de decisiones.
- Ninguna herramienta, por sofisticada que sea, puede compensar la mala calidad de los datos y de la información.

- **Los sistemas gerenciales de información** se refieren a la producción de los indicadores y reportes que son necesarios para analizar el resultado de la operación del ciclo de crédito y el desempeño de la cartera de crédito.
- La clave del diseño de los reportes de información, es poder balancear la cantidad y profundidad de la información de acuerdo a los distintos propósitos y usuarios de la información.
- Deben contener suficiente información que explique el detalle, pero ser sistematizados y estructurados de forma que permitan el análisis e interpretación.

HERRAMIENTA # 9

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Se cuenta con sistemas gerenciales de información que proveen de información completa, confiable y oportuna que permiten monitorear la exposición al riesgo.
- Los reportes muestran tendencias.
- Los reportes comparan resultados reales contra pronósticos o presupuestos.
- Los reportes agrupan datos importantes.
- Los reportes desagregan datos de grupos que pueden presentar diferencias significativas.
- Se presenta gráficamente la información.
- La información numérica se acompaña de observaciones, comentarios o conclusiones.
- No se omite ninguna información, aunque no muestre buenos resultados.
- La información se utiliza para tomar decisiones.

- Ninguna estrategia, política, metodología o proceso es efectivo si no se lleva a cabo.
- Es de suma importancia que se establezcan mecanismos formales y sistemáticos que permitan controlar la correcta y completa implementación de las decisiones así como mecanismos de seguimiento y evaluación de su efectividad.
- Esta es una etapa fundamental del proceso efectivo de administración de riesgo.

HERRAMIENTA # 10

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Existen mecanismos de control y seguimiento de los distintos riesgos.
- Existen mecanismos formales para establecer planes de acción para controlar o mitigar riesgos.
- Los planes de acción y sus actividades se monitorean permanentemente para garantizar su implementación.
- El Consejo de Administración y la Dirección o Gerencia General está informada e involucrada en estos procesos.
- Existen procesos de auditoría, revisión y control interno.
- Se efectúan auditorías periódicas de los procesos.
- Se efectúan auditorías periódicas del portafolio de crédito.
- Se revisa el cumplimiento de las políticas y criterios autorizados.
- Se efectúan revisiones periódicas de la efectividad del proceso de administración de riesgo.

- Una de las herramientas más útiles y efectivas para incorporar y reforzar una cultura de gestión de riesgo en la institución es incorporar variables de riesgo tanto en las metas como en los incentivos de todos los empleados de la institución.
- Un ejemplo claro de esta práctica es incentivar y recompensar a los oficiales de crédito o ejecutivos de sucursal con base resultados que incluyan, además del crecimiento en número de préstamos, metas para mantener la morosidad debajo de ciertos límites.
- De igual forma la alta dirección o gerencia debe tener sistemas de incentivos y recompensa que incorporen variables de riesgo. El tener alineadas las metas de todo el personal de la institución es crítico para poder lograr los objetivos.

HERRAMIENTA # 11

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Los sistemas de incentivos incluyen variables de riesgo para todas las áreas o unidades de negocio y en todos los niveles de la organización.
- Todas las cabezas de unidad de negocio o función tienen metas y objetivos de control o mitigación de riesgo.

- Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión utilizada para identificar las actividades más importantes de una empresa y el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades.
- Una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.

HERRAMIENTA # 12

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- La metodología de crear y revisar una matriz o mapa de riesgo está implementada en la institución.
- La matriz y su evaluación se revisa periódicamente y en el proceso participa la alta gerencia, dirección y consejo de administración.
- Todas las personas que son necesarias intervienen en el proceso de creación y evaluación de la matriz de riesgo.
- La responsabilidad de administrar el proceso de matriz o mapa de riesgos está claramente asignada dentro de la institución.
- Existe planes de acción asociados a la evaluación de la matriz o mapa de riesgos.

- ❑ La herramienta es utilizada para jerarquizar los riesgos a los que se enfrenta la institución y asignar recursos en función a esto.
- ❑ La matriz permite ordenar el proceso de atención y gestión de los riesgos a los que se enfrenta la institución.
- ❑ La matriz permite establecer una cuantificación objetiva de los eventos de riesgo.
- ❑ La matriz evalúa con claridad el nivel de severidad y probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo.
- ❑ Los controles existentes están son considerados e incorporados a la metodología de cuantificación de eventos de riesgo para ajustar los resultados.

10. HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE RIESGO FINANCIERO

A) Riesgo de Crédito

HERRAMIENTA # 13	DEFINICIÓN DE PERFILES Y MERCADO OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none">• Como parte de la planeación estratégica se define el mercado objetivo y los perfiles de riesgo de los clientes potenciales.• Esto resulta importante para enfrentar la competencia, enfocar esfuerzos, poder controlar resultados en función del riesgo esperado y hacer más eficiente el proceso de crédito.• La estrategia comercial y su concordancia con las políticas de riesgo son una importante herramienta en la gestión de riesgo.	

HERRAMIENTA # 13 LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Hay una definición clara del mercado objetivo en términos de:
 - Producto
 - Tipo de negocios o microempresas
 - Tamaño del negocio o microempresa
 - Rentabilidad del negocio o microempresa
 - Antigüedad del negocio o microempresa
 - Sectores económicos o actividades productivas

- Uso del crédito, necesidades del negocio
- Características socio-demográficas
- Regiones
- Nivel de riesgo

- Hay un análisis del tamaño y potencial del mercado objetivo.
- Están definidos los canales de distribución.
- Hay mecanismos formales de documentación e introducción de nuevos mercados.

HERRAMIENTA # 14

DISEÑO DE PRODUCTOS

- Uno de los pre-requisitos para poder diseñar y establecer las políticas y criterios de crédito, debe ser la claridad en el diseño de él o los productos y la estrategia general de su operación.
- Resulta útil el desarrollar un documento que sirva como base y punto de referencia y entendimiento de todos, para el posterior diseño y desarrollo tanto políticas, como de proceso y procedimientos.

HERRAMIENTA # 14

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Existe un documento en el que se describen las características de los productos y que contenga las siguientes secciones:
 - Parámetros del producto
 - Propósito del crédito
 - Montos máximos y mínimos
 - Plazo
 - Cálculo del pago
 - Precios (tasa de interés)
 - Cuotas anuales
 - Cuotas y cargos por morosidad
 - Otros cargos
- Mercadotecnia / Fuente de nuevos Clientes
 - Posicionamiento del producto / mercado objetivo
 - Principales canales de adquisición
 - Si se realizan ofertas del producto sin condiciones de crédito, describir en general los criterios de selección (por ejemplo empleados de la compañía)
- Proceso de Crédito
 - ¿Dónde se documentan los criterios de aprobación del crédito?
 - ¿Dónde se realiza la aprobación del crédito?
 - Describa en general cómo se realizan las decisiones de aprobación de crédito:
 - ¿Cómo se asigna la autoridad de facultades de aprobación de crédito?
 - ¿Existen esquemas de incentivos para quienes procesan / aprueban el crédito?
 - ¿Qué información está disponible para la decisión del crédito?

- Describa en general los criterios de aprobación:
- Describa los Scorecards utilizados para la decisión:
- ¿Se utilizan porcentajes de endeudamiento para la decisión? ¿Cómo se calculan?
- ¿Se requieren garantías u obligados solidarios?
- Describa que información es verificada y el proceso de verificación:
- ¿Quién tiene la autoridad de aprobar excepciones a los criterios de aprobación y de montos autorizados?
- Describa la metodología y frecuencia del proceso de aseguramiento de calidad para garantizar que las políticas de crédito y autoridades son revisadas para el cumplimiento:
- ¿Cómo se realiza el proceso de desembolso?

Mantenimiento y servicio de cuentas y cobranza

- ¿Cómo hacen los clientes sus pagos?
- ¿Qué sistema se utiliza para cobranza?
- Enliste todas las unidades operativas que dan servicio a las cuentas y las funciones específicas que se realizan en cada unidad (servicio a clientes, cobranza, sucursales, etc.):
- Describa las funciones de mantenimiento de cuentas y cobranza que se contratan externamente:
- ¿Con qué frecuencia y bajo qué criterios se incrementan y decrementan las líneas?
- ¿Cuál es el proceso de autorizaciones de disposiciones de la línea?
- Describa brevemente el proceso de cobranza:
- ¿Qué políticas y procedimientos son utilizados para prevención de fraudes?
- ¿Cuándo se envían las cuentas a castigo?
- Describa brevemente si existen políticas de refinanciamiento:

- El proceso o ciclo de crédito representa la relación que se desarrolla entre el acreditado y la institución financiera, a través de las distintas etapas del proceso.
- A través de este ciclo se requieren distintas estrategias y acciones para maximizar el valor de esta relación.
- Las distintas etapas que conforman en ciclo de crédito son 1) Estrategia comercial y mercadotecnia; 2) Originación del crédito; 3) Administración del crédito; 4) Cobranza; 5) Recuperación de deudas; 6) Estrategia de Crédito; 7) Administración del Portafolio y Riesgo de Crédito.



HERRAMIENTA # 15

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Todos los componentes del ciclo de crédito están integrados desde el punto de vista operacional.
- Las funciones comerciales o de mercadotecnia están coordinadas con las funciones de crédito.
- La solicitud de crédito se considera una herramienta de gestión de riesgo y su diseño y contenido consideran el balance óptimo de la cantidad y complejidad de la información.
- Los datos de la solicitud y el proceso de crédito se capturan en alguna base de datos y la información se sistematiza para poder ser explotada.
- Existe procesos definidos de verificación de datos acordes al mercado objetivo y al riesgo.
- Se realiza un análisis de capacidad de pago que incluye:
 - Análisis de la estabilidad familiar
 - Análisis de la estabilidad y diversificación del ingreso
 - Análisis de ingreso de la "unidad familiar"
 - Análisis de la moral de pago
 - Análisis sobre el destino del crédito
 - Análisis sobre garantías
- Se consideran los siguientes factores clave del proceso para microcréditos:
 - Análisis de la unidad económica
 - Relación permanente con el acreditado
 - Crear la cultura de pago en el cliente
 - Considerar el rol de las garantía sustituto o alternativas
 - Considerar el papel crítico que tiene el oficial de crédito

- El Manual de Políticas de Crédito es un documento formal en el cual se establecen las reglas y criterios de operación de la estrategia de crédito y que, además de garantizar consistencia, permite que todos los involucrados en el proceso de gestión de crédito tengan claridad en el alcance, responsabilidades y el marco de referencia para medir el desempeño.
- Es importante considerar dentro de las políticas de la institución, los mecanismos de administración y control de este documento, como son:
 - **Políticas y procesos para la actualización** y modificaciones del manual, cuando esto sea necesario y que, en general, se produce bajo las siguientes situaciones: Cambios en la normatividad en los límites de riesgos previamente establecidos, en la estructura organizacional, en los lineamientos, objetivos y políticas de riesgos o en los modelos y/o metodologías de medición de los diferentes tipos de riesgo
 - **Distribución, guarda y custodia del manual**, en donde dada la calidad estratégica y de confidencialidad de la información, deben establecerse las reglas bajo las cuales operará la disponibilidad del documento.

HERRAMIENTA # 16

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Se tienen definidas y documentadas las políticas de **originación y aprobación** de créditos las cuales contemplan:
 - Requisitos mínimos y Documentación
 - Políticas de aprobación y causas de rechazo
 - Políticas y criterios para el uso de reportes de crédito
 - Políticas de verificación de datos
 - Asignación de productos
 - Asignación de montos o líneas
 - Modelos paramétricos de puntuación y puntos de corte
 - Decisiones automatizadas
 - Desembolso o instrumentación de la línea
 - Integración y custodia de expedientes

- Se tienen definidas y documentadas las políticas de **términos y condiciones** de créditos en función al riesgo y las cuales contemplan:
 - Monto del crédito
 - Plazo del crédito
 - Frecuencia de pagos
 - Fijación de precios

- Se tienen definidas y documentadas las políticas de **administración del portafolio** las cuales contemplan:
 - Políticas para cuentas existentes
 - Mecanismos de desembolso
 - Incremento del monto de los préstamos
 - Renovaciones
 - Bloqueos y cancelaciones
 - Reinstalación de cuentas

- Ventas cruzadas
- Modelos paramétricos de comportamiento y puntos de corte
- Decisiones automatizadas

- Se tienen definidas y documentadas las políticas de ***cobranza y recuperación de deuda*** las cuales contemplan:
 - Políticas de la gestión de cobro administrativa y judicial
 - Procedimientos y estrategias de cobranza y recuperación de deuda
 - Políticas de quitas, bonificaciones y convenios de pago
 - Política de contabilización de pérdidas
 - Calificación de cartera y creación de provisiones preventivas
 - Políticas de venta de cartera

- Las Centrales de Riesgo o Burós de Crédito son entidades especializada en el almacenamiento de datos acerca de las obligaciones de las personas, que no solamente se especializa en registrar situaciones de incumplimiento, sino también en mantener una historia de quien paga oportunamente sus obligaciones.
- Su uso es una de las principales herramientas para la gestión del riesgo de crédito ya que:
 - Permite verificar, a través de una fuente de datos independiente, la validez de la información personal del solicitante
 - Es una herramienta para la prevención de fraudes
 - La información que contienen los reportes de crédito es necesaria para el análisis de comportamiento de pago y nivel de endeudamiento
- Tiene utilidad tanto al momento del análisis de una solicitud de crédito como durante la vida del crédito.
- Permite evaluar la calidad y riesgo de un portafolio existente.
- Para que sea una herramienta útil en el sistema es necesario que su base de datos sea alimentada con información completa y oportuna por todos los que la comparten.

Es un servicio al cliente que le permite crear un historial y acceder a más y mejores fuentes de financiamiento.

- En México existen tres Centrales de Riesgo.
 - Trans Union de México - Buró de Crédito de Personas Físicas.
 - Dun & Bradstreet – Buró de Crédito de Personas Morales.
 - Círculo de Crédito – Central de Riesgo de Personas Físicas.

HERRAMIENTA # 17

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Consultar a alguna de las centrales de riesgo.
- Consultar para el 100% de las operaciones.
- La información del reporte de crédito se utiliza para la decisión de aprobación.
- Se consulta periódicamente la información de un acreditado en la vida del crédito.
- Mensualmente se envía la base de datos de todos los acreditados para alimentar la base de datos de la central de riesgo que se consulta
- La información que se envió es correcta y está actualizada.

- ❑ Se conoce y entiende toda la información que contiene un reporte de crédito y que puede ser utilizada para la evaluación de riesgo.
- ❑ Aún y cuando el reporte de crédito no contiene referencias negativas la información positiva se utiliza para el nivel de endeudamiento y capacidad de pago.
- ❑ Se conocen y utilizan algunas de los distintos productos y herramientas adicionales que ofrecen las centrales de riesgo.

**HERRAMIENTA
18**

**REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE
EXCEPCIONES**

- El tener un registro de las excepciones es importante como una medida de gestión de riesgo, pues permite controlar aquellas decisiones, actividades, criterios o políticas utilizadas por algún miembro de la institución, que son una excepción a las políticas vigente o aprobada.
- Es importante como una medida de control interno para poder determinar el cumplimiento a los lineamientos que han sido establecidos.
- Es frecuente el encontrar situación en las que debe aplicarse algún tipo de excepción, sin embargo, también la aplicación de excepciones debe tener políticas y procedimientos de aprobación documentados para mantener el control.
- El seguimiento y evaluación permanente de las excepciones, su impacto y frecuencia, permite evaluar la conveniencia o el ajuste requerido a algún criterio o política establecida.

HERRAMIENTA # 18

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

El proceso de aprobación de cualquier tipo de excepción a las políticas establecidas en la institución está definido y debidamente documentado.

Están definidos límites para las excepciones.

Existen reportes de excepciones.

Los reportes de excepciones y sus límites son revisados y evaluados contra los límites autorizados permanentemente.

La evaluación de la correcta aplicación de excepciones es parte de la revisión de los procesos de auditoría.

La unidad de gestión de riesgo monitorea permanentemente los reportes de excepciones, valida que sean correctos y estén completos y da seguimiento al impacto de las mismas.

La aplicación de excepciones sin la aprobación requerida por la políticas o que no se realiza de acuerdo al proceso establecido, es debidamente sancionada.

- Uno de los mayores costos en el negocio de crédito, son las pérdidas por cuentas incobrables cuando los clientes no pueden o no quieren cumplir con el compromiso del pago de su deuda.
- El objetivo de la función de cobranza es trabajar con los clientes para lograr la regularización o rehabilitación de sus cuentas.
- En general, adquirir un cliente nuevo es mucho más costoso que conservar a uno que ya se tiene; por tanto, la misión de la función de cobranza, al menos en las primeras etapas, consistirá en lograr la rehabilitación de estos clientes buscando mantenerlos como clientes activos de la cartera.

HERRAMIENTA # 19

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- El servicio crediticio es apreciado por los clientes.
- Los clientes son seleccionados cuidadosamente.
- El personal de campo y los clientes comprenden que los pagos atrasados son inaceptables.
- Existen sistemas de información administrativa precisos y puntuales.
- Existen procedimientos de seguimiento de cuentas.
- Existen consecuencias por el incumplimiento de pago para los clientes.

- Existen estrategias diferenciadas para las actividades de cobranza en función del monto y el riesgo de las cuentas.
- Existen acciones sistemáticas diferenciadas de cobranza, en función de las características de los clientes y situación de las cuentas como son:
 - Acciones internas
 - Cobranza intensiva
 - Agencias externas
 - Abogados
 - Pagos parciales
 - Prórrogas
 - Nuevos créditos
 - Condonaciones
 - Remate de activos
 - Cobranza judicial
- Las estrategias y acciones están debidamente documentadas.
- Existen procesos de revisión y seguimiento de la correcta aplicación y resultado de las distintas estrategias y acciones de cobranza.
- Existe un proceso continuo de evaluación y ajuste de las estrategias de cobranza con base en la medición de resultados.
- En caso de una situación extrema de deterioro en la calidad de la cartera e incrementos significativos de la cartera vencida, se toman algunas de las siguientes medidas:
 - Revisar las políticas y operaciones crediticias.
 - Evaluar el cumplimiento de la metodología.
 - Diseñar un sistema de incentivos.

- ❑ Despedir al personal con desempeño particularmente deficiente o que bloquea la implementación de nuevas medidas.
- ❑ Identificar y separar los créditos más problemáticos.
- ❑ Revisar el sistema de información.
- ❑ Informar al personal sobre las políticas y procedimientos revisados y el sistema de incentivos.
- ❑ Establecer fechas límite de cumplimiento de acciones para alcanzar incentivos.
- ❑ Establecer controles posteriores de medición de resultados.
- ❑ Revisar el rendimiento de los nuevos préstamos.
- ❑ Proporcionar refinanciamiento en forma juiciosa.
- ❑ Cancelar préstamos por incobrables.
- ❑ Promover el crecimiento sólido.
- ❑ Eliminar a los clientes con mal desempeño.

HERRAMIENTA # 20

CALIFICACIÓN DE CARTERA Y PROVISIONES

- La provisión es un cierto monto que se reserva, para cubrir el costo de malos créditos futuros, ya por atraso de pagos por una situación financiera adversa del cliente o por una situación de fraude.
- La provisión reconoce que el valor actual de la cartera es menor al reportado, ya que algunos de los acreditados incumplirán con algunos o con el total de sus pagos.
- La provisión se calcula al final de cada periodo contable (usualmente mensualmente), con base en la situación de la cartera en cada cierre.
- La Calificación de Cartera es la Metodología utilizada por las instituciones, para reconocer el riesgo crediticio asociado a los créditos otorgados por las mismas.

- Con base en la Calificación de Cartera se calcula el monto de la Provisión.
- La metodología se basa en asignar a cada categoría de cartera, un cierto porcentaje, que refleje la probabilidad de pérdida de acuerdo a sus incumplimientos actuales.

HERRAMIENTA # 20

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- ❑ Se cuenta con una metodología formal, sistemática y documentada a través de la cual se realiza mensualmente la calificación de cartera.
- ❑ Se conoce y aplica la metodología establecida por la regulación que aplique a la institución.
- ❑ El resultado de la calificación de la cartera se provisiona y se realizan los registros contables correspondientes.
- ❑ El monto estimado de provisiones necesarias forma parte y es considerado en el proceso de presupuesto financiero de la institución.
- ❑ El registro contable de castigos de a cartera se realiza correctamente en relación a las provisiones acumuladas.

- Cuando una cuenta ha estado morosa por un periodo de tiempo considerable y toda acción de recuperación de esa deuda ha sido infructuosa, se debe tomar la decisión de registrar la pérdida correspondiente.
- Los castigos se refieren a las pérdidas de crédito de aquellas cuentas que resultan incobrables.
- El efecto es una pérdida en los estados financieros, que se debería poder absorberse a través de las provisiones.

HERRAMIENTA # 21

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Existen criterios y políticas establecidos para determinar cuándo una cuenta será castigada y registrada como una pérdida de crédito.
- La política establecida incluye algunos de los siguientes criterios:
 - Meses de morosidad.
 - Tiempo desde el último contacto con el cliente.
 - Tiempo desde que se recibió el último pago.
 - Número y tipo de acciones de recuperación que se han llevado a cabo.
 - Fraude identificado.
 - Fallecimiento del prestatario.
- En caso de que las cuentas castigadas tengan recuperación tiempo después, esta recuperación se registra como ingresos adicionales.

- El requerimiento mínimo para capital se refiere al capital que se debe mantener para cubrir pérdidas inesperadas.
- Para determinar si el patrimonio es adecuado, se ha establecido un sistema de "activos ponderados por el riesgo", en el cual se asigna un factor de riesgo sobre los diversos activo de la institución financiera.
- En índice de capitalización se calcula como el capital total entre los activos ponderados a riesgo.

HERRAMIENTA # 22

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Existe una política que establezca el índice de capitalización de la institución.
- Se conoce la regulación correspondiente que apliqué.
- Se cumple, se mide y monitorea regularmente.

- El concepto de segmentación se refiere a dividir a la población en grupos o segmentos, con características comunes y comportamientos similares.
- Los grupos o segmentos permiten hacer evaluaciones de la composición y distribución del riesgo de los portafolios y establecer estrategias diferenciadas en todas las etapas del ciclo de crédito.
- La clave no está sólo en la capacidad de identificar los segmentos, sino en la capacidad de generar estrategias diferenciadas, que sean adecuadas a cada uno.

HERRAMIENTA # 23

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Se tienen identificados segmentos con patrones de comportamiento similares.
- Existen indicadores y reportes de comportamiento por los distintos segmentos.
- Se toman decisiones estratégicas y operativas en función a los distintos segmentos.
- Se utiliza la información de comportamiento por segmentos para
 - Evaluar el riesgo y nivel de diversificación del portafolio.
 - Hacer ofertas de productos diferenciadas por segmento.
 - Asignar distintos términos y condiciones del crédito.
 - Ejecutar distintas estrategias y acciones de cobranza.
 - Realizar programas de venta cruzada.
 - Desarrollar modelos.

- La experimentación o pruebas dentro de la operación del ciclo de crédito, tienen como objetivo evaluar alternativas a las estrategias actuales.
- Permite profundizar en el conocimiento del comportamiento o reacción de los clientes ante variaciones en las condiciones o acciones.
- Las pruebas o experimentación se lleva a cabo a través de la metodología conocida como Campeona / Retadora o de Grupos de Prueba y Control.
- Estrategia Campeona o Grupo de Control es la que con la información disponible hasta el momento, ha demostrado ser la mejor.
- Estrategias Retadoras o Grupos de Prueba son aquellas con las que se pretende experimentar.

HERRAMIENTA # 24

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Establecer objetivos muy bien definidos, concisos y medibles de lo que se quiere probar
- Elegir las variables que se pretenden evaluar dentro del grupo de prueba, manteniendo las demás condiciones estáticas.
- Considerar la audiencia que es el segmento sobre el cual se definen los grupos de prueba y control.
- Desarrollar un plan de análisis y documentación con objetivos, la metodología, los datos, la observación, las conclusiones, recomendaciones y el plan de acción para la implementación.
- Determinar el tamaño de la prueba.
- Determinar el periodo de duración de la prueba.
- Determinar los indicadores y reportes para hacer la evaluación.

- Un modelo de puntuación o credit scoring es un método explícito cuantitativo de evaluar el riesgo de no pago.
- Una tabla de puntuación asigna un valor a los atributos de una persona y determina una puntuación final, la cual se interpreta como el riesgo o la probabilidad de no pago de una persona.
- Las principales ventajas del uso de los modelos incluyen:
 - Evaluación objetiva y consistente
 - Eficiencia en el costo del procesamiento de cuentas
 - Control estadístico del portafolio
 - Experimentación controlada
 - Administración efectiva de clientes existentes
 - Optimización del desempeño de la cobranza

HERRAMIENTA # 25

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Se tiene el tamaño y escala suficiente.
- Se acompaña de un cambio en la cultura organizacional.
- Controlar el abuso de las excepciones.
- Incorporar más variables “cualitativas” que puedan ser cuantificadas.
- Cuantificar y registrar la evaluación “subjetiva” de los oficiales de crédito.
- Se invierten los recursos necesarios en capturar y sistematizar su información.
- Está integrado a un buen sistema de información gerencial.

B) Riesgo de Crédito

HERRAMIENTA # 26

HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN Y MONITOREO

- Las herramientas de medición y monitoreo del riesgo de mercado permiten administrar el impacto de variaciones en las tasas de interés y tipo de cambio.
- El objetivo de estas herramientas es maximizar el rendimiento a largo plazo ajustando según los riesgos.

HERRAMIENTA # 26 LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Se calcula y administra el indicador de análisis de brechas de tasas de interés.
- Se calculo y administra el indicador de análisis de brechas en el caso de instituciones que se fondean y prestan en distintas monedas.
- Se calcula y administra el margen financiero en riesgo debido a variaciones en las tasas de interés.

- En instituciones más formales este riesgo y sus herramientas son administrados por el Comité de Activos y Pasivos. En instituciones más pequeñas generalmente esto es administrado por el director general y el gerente financiero.

HERRAMIENTA # 27 - LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Establecer políticas y límites (mínimos y máximos), sobre las tasas de interés que se cobran y de captación, fijas y variables.
- Se establecen lineamientos de brechas máximas. La brecha máxima se establece como aquella que genere la pérdida equivalente al porcentaje del capital que se establezca como el adecuado.
- Se identifican y proporcionan adecuadamente las operaciones de captación por tasa fija o variable.
- Se identifican inversiones y créditos a tasa fija o variable y tasas máximas.

C) Riesgo de Liquidez

HERRAMIENTA # 28

HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN Y MONITOREO DE LIQUIDEZ

- La liquidez se refiere a la capacidad de una microfinanciera de cumplir con sus demandas de efectivo inmediatas: desembolso de préstamos, pago de gastos y pago de deudas.
- Para las entidades microfinanciera, en general, existe una mayor limitación de acceso a fondos a corto plazo para cubrir necesidades inesperadas, por lo que no administrar el riesgo de liquidez puede tener consecuencias incluso más graves que en una entidad bancaria tradicional.
- El objetivo de las herramientas de medición y monitoreo es proporcionar la información necesaria para lograr mantener un nivel de liquidez aceptable equilibrando al mismo tiempo la necesidad de obtener ingresos.

HERRAMIENTA # 28 LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Se hace y administra la proyección de flujo de caja
- Se calcula el VAR de liquidez
- Se realiza análisis de brechas
- Se utilizan instrumentos de inversión líquidos

- ❑ Existe una estrategia de diversificación de fuentes de fondeo
- ❑ Están claramente definidos y comunicados los productos y operaciones prohibidos
- ❑ Existe un proceso y criterios preestablecidos de selección de contrapartes y emisores

HERRAMIENTA # 29

POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LIQUIDEZ

- El manejo de la liquidez es el proceso de garantizar que se cumpla con la demanda de fondos sin recurrir a préstamos adicionales.
- El objetivo es mantener un nivel de liquidez aceptable equilibrando al mismo tiempo la necesidad de obtener ingresos.
- Una herramienta importante es el tener establecidas y documentadas las políticas de administración de este riesgo.

HERRAMIENTA # 29 LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- ❑ Existen y están documentadas las políticas de financiamiento
- ❑ Existen y están documentadas las políticas de diversificación

- ❑ Existen y están documentadas las políticas de inversión
- ❑ Existe una estructura de autorización de límites internos
 - ❑ Monto mínimo de liquidez
 - ❑ Razón mínima de liquidez
 - ❑ Máxima concentración de obligaciones
 - ❑ Brecha máxima
 - ❑ Límites de inversión
- ❑ Plan de contingencia
- ❑ Las políticas y límites están aprobadas por el Consejo de Administración.

11. HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO

HERRAMIENTA
30

PROGRAMAS DE
AUTOEVALUACIÓN

- Los programas de autoevaluación son una herramienta muy importante que permite identificar los riesgos operativos y presentarlos en un formato estructurado.
- Permite también identificar los controles que se tienen en los procesos y presentarlos en una forma estructurada.
- Sus resultados permiten evaluar el riesgo, planificar y asignar acciones específicas para mitigarlo.

HERRAMIENTA # 30

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- ❑ Se evalúan las operaciones y actividades frente a un menú de posibles puntos de sensibilidad al riesgo operativo.
- ❑ El proceso se promueve internamente y, a menudo, incluye listas de control y/o talleres para identificar las fortalezas y debilidades del entorno de riesgo operativo.
- ❑ Se utilizan mecanismos como cuestionarios, entrevistas y reuniones o talleres de trabajo para realizar el proceso.
- ❑ Es un proceso sistemático con mecanismos de reevaluación de riesgos y seguimiento de planes de acción.
- ❑ En el proceso están involucradas todas las personas responsables de procesos o líneas de negocio en la organización.
- ❑ Los resultados y planes de acción resultado de este proceso se comunican de forma efectiva a toda la organización.
- ❑ La responsabilidad de la ejecución y efectividad de este proceso es una responsabilidad compartida dentro de la organización.
- ❑ Se utiliza un mecanismo de puntaje para traducir las evaluaciones cualitativas en parámetros cuantitativos que muestran la posición relativa de diferentes tipos de exposiciones al riesgo operativo.
- ❑ La puntuación considera el nivel del impacto de los eventos de riesgo, su probabilidad de ocurrencia así como el nivel y efectividad de los controles para mitigarlos.

- Las instituciones deben identificar indicadores adecuados de alerta temprana sobre un riesgo incrementado de pérdidas futuras.
- Esos indicadores, que se conocen como indicadores de riesgo clave o indicadores de alerta temprana, deben mirar hacia delante y podrían reflejar potenciales fuentes de riesgo operativo.
- Estos indicadores son preventivos y están dirigidos a provenir y mitigar el riesgo de una pérdida.

HERRAMIENTA # 31

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Existe un sistema de indicadores de alerta oportuno y que se comunica de manera efectiva a toda la organización.
- Los indicadores son específicos, aplicables a las actividades diarias.
- Los indicadores son cuantificables, medibles.
- Los indicadores son significativos, predicen los riesgos operacionales más relevantes.
- Los indicadores son pocos para poder administrarlos.
- Cada Indicador tiene límites para su monitoreo y control.
- Hay indicadores generales que aplican a todas las áreas de la institución.

- ❑ Hay indicadores específicos por procesos y actividades determinadas.
- ❑ Hay una clara distinción entre indicadores de alerta e indicadores de desempeño.
- ❑ Los riesgos operacionales más significativos están traducidos en algún indicador de alerta para su monitoreo.
- ❑ Se establecer límites de tolerancia a los indicadores.
- ❑ Se miden tendencias.
- ❑ Se establecen acciones preventivas y correctivas.
- ❑ Se elaboran informes de monitoreo y resultados.

HERRAMIENTA
32

NIVELES DE
AUTORIZACIÓN

- La aplicación de los niveles de autorización para cualquier tipo de decisión es un proceso clave para garantizar el control interno de la operación.
- Minimiza la posibilidad de fraude.
- Implica revisiones de más de una persona para el caso de operaciones de mayor riesgo.
- Debe estar debidamente documentado, actualizado y su incumplimiento debe ser severamente sancionado.

HERRAMIENTA # 32

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Se establecen límites a las facultades del personal.
- Cada empleado tiene definido un determinado margen de actuación, fuera del cual será necesaria la autorización por parte de un nivel superior.
- Existe un control de firmas autorizadas, establecidas por montos.
- Los niveles de autorización están debidamente documentados.
- Existen niveles de autorización definidos y documentados para la aprobación de excepciones

HERRAMIENTA
33

SEGREGACIÓN DE
FUNCIONES

- Uno de los principios más importantes para integrar la práctica de gestión de riesgo en la institución a través del control interno, es la segregación de funciones y responsabilidades.
- Con la segregación de funciones se previenen conflictos de interés con lo que se reduce el riesgo.
- Deficiencias en la segregación de funciones crea la oportunidad de prácticas fraudulentas y complicidad entre miembros del personal.

HERRAMIENTA # 33

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- ❑ Cada empleado tiene asignada su responsabilidad, de acuerdo a su posición y funciones, y está documentado en su descripción de puesto.
- ❑ Las responsabilidades se otorgan de acuerdo a la experiencia, manejo y entendimiento de las actividades a desarrollar por parte del personal involucrado.
- ❑ El criterio que se utiliza para la separación de funciones, se basa en la posibilidad de que se den los siguientes eventos:
 - ❑ Malversaciones o fraudes.
 - ❑ Cometer errores en forma repetitiva.
 - ❑ Deterioro del estándar de productividad y eficiencia.
 - ❑ Contar con una administración deficiente.
- ❑ Se mantiene una separación entre aquellos que autorizan y aquellos que ejecutan las actividades, especialmente las relacionadas con los aspectos financieros y de crédito.

- A través de los procesos se definen las actividades sucesivas, mediante las cuales se mantiene la eficiencia y el control de las operaciones.
- La documentación de los procesos y su mapeo, facilitan el monitoreo de actividades, la detección de oportunidades de mejora, la asignación adecuada de responsabilidades, la supervisión de actividades y el establecimiento de controles.

HERRAMIENTA # 34

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Todos los procesos que se llevan a cabo en la institución están documentados.
- Todos los procesos documentados están actualizados.
- Existe una planificación y los recursos necesarios para que de forma periódica se revise y actualice la documentación de los procesos.
- Los procesos documentados son parte de los manuales de operación al que tiene acceso el personal responsable de ejecutarlos.
- Los procesos están documentados a través de diagramas de proceso que facilitan su entendimiento.
- En los procesos están identificados los puntos críticos que requieren de algún mecanismo de control interno.
- Está definida y documentada la evidencia documental con la que puede verificarse el cumplimiento de los mecanismos o acciones de control interno de cada uno de los procesos.

- Las instituciones microfinancieras más exitosas se caracterizan por tener sistemas eficientes, ser capaces de operar grandes volúmenes y operar procesos que minimizan los costos de transacción.
- Para lograr lo anterior se requiere de algún grado de descentralización pero manteniendo una cierta estructura de gestión centralizada que garantice la implementación de estrategias y políticas uniformes.
- Un adecuado Sistema de Control Interno es una condición necesaria para lograrlo.
- El objetivo de la implementación de controles es minimizar la exposición al riesgo operativo.
- Los controles pueden ser administrativos o tecnológicos.
- Los controles se implementan sobre los procesos establecidos.

HERRAMIENTA # 35

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Los controles para los puntos críticos de los procesos están definidos y documentados.
- Existe un mecanismo formal a través del cual los controles son revisados regularmente y modificados o adaptados para mantener su eficacia.
- La función de auditoría está en posición de evaluar en forma independiente el cumplimiento de las políticas, la eficacia de los procesos.

- El soporte documental es una herramienta fundamental para permitir el rastreo de las operaciones, en caso de errores o desviaciones.

HERRAMIENTA # 36

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Todos los procesos y unidades de operación mantienen la información y el soporte documental necesario que avala sus operaciones y movimientos.
- Existen bitácoras de eventos.
- Existen conciliaciones de los procesos.
- Existen pólizas de las operaciones.
- Se resguardan todos los documentos de trabajo.

- El riesgo de fraude es el riesgo de pérdidas económicas como resultado del engaño o estafa intencional por parte de un empleado o un cliente.
- Entre los riesgos de fraude en las instituciones de microfinanzas está el robo de efectivo por el personal de campo o sucursales, la originación de préstamos "fantasma", el registro de pagos inexistentes, la alteración de las cifras de resultados, etc.
- Mecanismos de control interno efectivo juegan un papel clave en la prevención de este tipo de fraudes.
- Los controles internos deben incluir controles previos incorporados a los propios procesos, así como controles posteriores de revisión del cumplimiento de las políticas y lineamientos de la institución.

HERRAMIENTA # 37

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Existen mecanismos de control, ambiente de control y seguridad.
- Se exige el cumplimiento de normas por parte del personal interno y externo.
- Se realizan auditorias y rutinas de control interno.
- Se establecen políticas y procedimientos formales acerca de cómo y a quién reportar los fraudes.
- Existen controles para el manejo de dinero en efectivo y valores.
- Se implementan campañas educativas que fomentan entre los clientes el denunciar prácticas inadecuadas o corruptas del personal.
- Todos los procesos y políticas están estandarizados de tal forma que el personal no puede tomar decisiones fuera de los lineamientos aprobados.
- Se han implementado mecanismos estrictos de supervisión.
- Prácticas fraudulentas son severamente sancionadas y comunicadas a todo el personal.
- Se ha establecido una unidad de inspección que realiza revisiones aleatorias de los controles operativos de las operaciones críticas.
- Los sistemas de compensación, evaluación y condiciones de trabajo del personal son dignos y justos.

- Para el caso de eventos de fuerza mayor que pudieran interrumpir o desajustar el desempeño normal de las operaciones, deben desarrollarse Planes de Contingencia.
- Este tipo de eventos de riesgo generalmente tienen una baja probabilidad de ocurrencia, pero un alto impacto.
- Las actividades del plan de contingencia deben ser probadas con cierta periodicidad para asegurar que si son ejecutables en el evento de un desastre real. (Simulacros).

HERRAMIENTA # 38

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Comunicación general identificando el tipo de contingencia, daños, duración aproximada y posibilidad de operar en las instalaciones.
- Reunión de la gerencia general para determinar las acciones a seguir.
- Centros de operación alternos definidos.
- Establecer puestos de recepción de pagos alternativos.
- Registro de controles contables en sistemas alternos.
- Proyecciones e información para la toma de decisiones, presentando el impacto y la afectación financiera de la institución generada por la contingencia.

12. LA UNIDAD DE GESTIÓN DE RIESGO

11.1 Funciones de la unidad de gestión de riesgo

- ❑ La unidad de gestión de riesgo es un órgano autónomo responsable de identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar todos los riesgos que enfrenta la institución.
- ❑ Esta unidad es el brazo operativo del Comité de Riesgos y tiene a su cargo implementar las distintas etapas del proceso de gestión de riesgo.
- ❑ Su tamaño y alcance estarán en relación al tamaño, complejidad y estructura de la institución.
- ❑ Entre las principales responsabilidades de esta unidad se incluye:
 - ❑ Verificar y asegurar que se cumplan las estrategias, políticas y procedimientos de la gestión integral de riesgos en todas las instancias.
 - ❑ Verificar la existencia y validar la aplicación de controles efectivos.
 - ❑ Asegurar que las personas involucradas en el proceso tengan el conocimiento y capacitación necesarios.
 - ❑ Asegurar el registro correcto, la calidad y la integridad de toda la información generada.
- ❑ La posición del administrador de riesgos responsable de esta unidad tiene como principal objetivo asegurar una

eficiente Administración de Riesgos que permita a la institución el desarrollo de sus actividades con niveles de riesgo acordes con su capacidad operativa y suficiencia de financiera.

- ❑ Entre las funciones estratégicas de esta posición están:
 - ❑ Participar en la elaboración del Plan de Negocios
 - ❑ Proponer los lineamientos estratégicos y herramientas para la administración de riesgos
 - ❑ Identificar puntos críticos de control relevantes
 - ❑ Entre la funciones de ejecución están:
 - ❑ Medir riesgos integrales
 - ❑ Implantar y difundir el Manual de Riesgos
 - ❑ Jerarquizar procesos críticos
 - ❑ Implantar planes de contingencia
 - ❑ Comparar resultados obtenidos contra los planeados
 - ❑ Identificar desviaciones a los límites de exposición al riesgo y su origen
 - ❑ Difundir la cultura de riesgos
- ❑ Sus funciones de supervisión son:
 - ❑ Supervisar al área de crédito
 - ❑ Controla los límites
 - ❑ Efectuar revisiones periódicas a los modelos
 - ❑ Monitorear programas

11.2 Ventajas y Beneficios de su implementación

- Contar con recursos asignados y enfocados.
- La organización está mejor preparada para administrar los riesgos y por lo tanto menos expuesta.
- Tendrá una cartera de mejor calidad como consecuencia de mejores procesos y políticas.
- Mejora las prácticas de gobernabilidad de la institución y como consecuencia la calidad de su administración.
- Está mejor preparada para el crecimiento con control.
- Incrementa la posibilidad de una calificación de riesgo por parte de las entidades calificadoras.
- Disminuye la volatilidad de los resultados y "sorpresas".
- Mejora las posibilidades y condiciones de fondeo diversificado.
- Establece las bases y estructura necesarias para futuras estrategias de transformación a entidades reguladas.
- Incrementa la posibilidad de obtener inversionistas y mayores niveles de capitalización.
- Ayuda a asegurar la supervivencia y sustentabilidad a largo plazo.
- Abre la posibilidad de transacciones de compra-venta, alianzas o fusiones de la institución.
- Mejora la imagen y reputación.

11.3 Factores clave de éxito

- Apoyo del consejo de administración y la dirección o gerencia general.
- Responsable de la gerencia de administración de riesgos con autoridad.
- Todas las áreas del negocio comparten la responsabilidad.
- Capacitación.
- Crear de cultura de administración de riesgo.
- Tener sistemas de información confiables.
- Separación de funciones: comercial, operación y riesgo.
- Integridad de la información.
- Proceso permanente de retroalimentación.
- Buen funcionamiento del Comité de Riesgos.
- Respetar y cumplir políticas.
- Disciplina, sentido de urgencia y cero tolerancia a desviaciones.

11.4 Errores comunes

Entre los errores comunes que pueden poner en riesgo la implementación de una unidad de gestión de riesgo están:

- El responsable de la función de gestión de riesgo no participa en los foros y decisiones clave del negocio.
- El responsable de la función de gestión de riesgo no tiene acceso a información ni contacto con otros del gremio.
- Los responsables de línea no asumen la responsabilidad.
- No se establecen prioridades.
- No se tienen los recursos necesarios.
- Las evaluaciones de desempeño no consideran factores de riesgo.
- El plan de riesgo no es consistente con la estrategia del negocio.
- Falta de disciplina.
- No se registran ni administran las excepciones.

13. ROLES Y RESPONSABILIDADES

- Es fundamental determinar con claridad y hacer explícitos los roles y responsabilidades de las funciones y actividades de la gestión de riesgos dentro de la institución.
- Existen funciones y actividades específicas para El Consejo de Administración, La Dirección General y la Alta Gerencia, El Comité de Riesgo y La Unidad de Riesgo como se describe en la siguiente tabla.

RESPONSABLE	FUNCIONES
Consejo de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar el proceso de gestión de riesgo • Aprobar el plan de gestión de riesgo • Aprobar las estrategias y políticas • Garantizar el involucramiento de la dirección de la alta gerencia • Establecer los límites de exposición al riesgo • Monitorear los límites • Asegurar que los principales riesgos han sido identificados. • Confirmar que las estrategias de gestión de riesgo han sido implementadas. • Revisar la información de la dirección y alta gerencia, así como de las auditorías externa e interna, para determinar si las estrategias están operando correctamente. • Utilizar el proceso de gestión de riesgo para continuamente evaluar y valorar si los riesgos más significativos han sido identificados, si son monitoreados y si son administrados correctamente.
Dirección y Alta Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Son los responsables de la implementación de la estrategia • Desarrollar políticas y procedimientos acordes a la estrategia • Asegurar la implementación acorde a la estrategia de gestión de riesgo establecida • Asegurar el proceso de comunicación a toda la organización • Fomentar la cultura de gestión de riesgo en todos los niveles de la organización

Comité de Riesgo	<ul style="list-style-type: none">• Revisar y administrar el riesgo en todas la líneas de negocio• Revisar la exposición al riesgo por cada tipo de riesgo• Diseñar y proponer las estrategias, políticas, procesos y procedimientos y vigilar la correcta ejecución.• Determinar la herramientas• Asegurar la integridad de los sistemas de información
Responsable de la Unidad de Riesgo	<ul style="list-style-type: none">• Son los responsables de la implementación de la estrategia• Desarrollar políticas y procedimientos acordes a la estrategia• Asegurar la implementación acorde a la estrategia de gestión de riesgo establecida• Asegurar el proceso de comunicación a toda la organización• Fomentar la cultura de gestión de riesgo en todos los niveles de la organización

PROGRAMA DE ESTANDARIZACIÓN CONTABLE Y TRANSPARENCIA EN LOS SERVICIOS MICROFINANCIEROS ATN/ME-10724-ME BID-FOMIN

FIN

Contribuir a la expansión, fortalecimiento y transparencia de los servicios microfinancieros en México.

PROPÓSITO

Las asociadas a la Red PD han adoptado normas y criterios transparentes y homogéneos de manejo y registro contable y reporte financiero, consistentes con las buenas prácticas de microfinanzas internacionales, y han fortalecido su capacidad de administración financiera y contable.

PRODESARROLLO, FINANZAS Y MICROEMPRESA A.C.

RED nacional de instituciones proveedoras de servicios financieros, que buscan contribuir al desarrollo económico y al combate de la pobreza, mediante la asignación de créditos eficientes, servicios de ahorro, asesoría y capacitación de la población que vive en condiciones de pobreza.

MISIÓN

Ofrecer servicios fortalecimiento y representatividad a las financieras asociadas a la RED, propiciando contextos compatibles y atractivos que les aporten valor y permanencia en el sector.

VISIÓN

Ser la RED líder de organizaciones de finanzas populares con las mejores prácticas y reconocimiento nacional e internacional que contribuya al desarrollo del sector.

VALORES

Equidad
Respeto
Transparencia
Integridad
Liderazgo
Responsabilidad



ProDesarrollo
Finanzas y Microempresa, A.C.

Av. San Antonio No.319 Int. 103
Col. San Pedro de los Pinos
Del. Benito Juárez
México, D.F. 03800

Teléfonos

56 58 1145
56 58 00 31
56 58 09 44
55 54 15 57

www.prodesarrollo.org



ProDesarrollo
Finanzas y Microempresa, A.C.