

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR  
SEDE ECUADOR**

**AREA DE GESTIÓN**

**MAESTRIA EN FINANZAS Y RIESGOS**

**“IDENTIFICACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE LAS  
DESVIACIONES METODOLÓGICAS EN LA GESTIÓN  
DEL OFICIAL DE MICROCRÉDITO COMO EVENTO DE  
RIESGO OPERATIVO EN LAS COOPERATIVAS DE  
AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE QUITO”**

**LCDO. MARLON RÍOS POZO**

**2008**

*Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al Centro de Información o a la biblioteca de la Universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la Universidad.*

*Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.*

*Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar, la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los 30 meses después de su aprobación.*

*MARLON RIOS POZO*

*Quito, 30 de septiembre del 2008*

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLÍVAR  
SEDE ECUADOR**

**AREA DE GESTIÓN**

**MAESTRIA EN FINANZAS Y RIESGOS**

**“IDENTIFICACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE LAS  
DESVIACIONES METODOLÓGICAS EN LA GESTIÓN  
DEL OFICIAL DE MICROCRÉDITO COMO EVENTO DE  
RIESGO OPERATIVO EN LAS COOPERATIVAS DE  
AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE QUITO”**

**TUTOR: ECON. IVAN VELASTEGUI**

**AUTOR: LCDO. MARLON RÍOS POZO**

**QUITO - 2008**

## RESUMEN

Para las IFI's, sean estas organizaciones sociales que han ido formalizándose o entidades reguladas por los organismos de control, una decisión puede ser incursionar o no en microfinanciamiento. Esta decisión debe considerar factores como entorno, variables y lineamientos acerca del sector, a fin de apostar a la decisión más acertada.

La administración de riesgos tiene diferentes significados para diferentes personas. Para los reguladores, la administración del riesgo significa control; para los operadores, es una cuestión de cobertura, mientras que para los administradores de riesgos, significa asignar el capital necesario para obtener el máximo rendimiento con relación al riesgo.

En muchas instituciones, la tradición en materia de administración del riesgo se circunscribe a un proceso donde ciertos profesionales buscan solamente minimizar las pérdidas. Desde un punto de vista organizacional, en esos casos, la responsabilidad de administrar el riesgo se delega a especialistas y ni siquiera se considera el riesgo desde el punto de vista de los accionistas, ni mucho menos como un arma competitiva

El riesgo operativo se refiere a las pérdidas potenciales resultantes de fallas en los factores: procesos, personas, tecnología y eventos externos. Estas fallas pueden derivarse por sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, o error humano, esto incluye *riesgo de ejecución*, que abarca situaciones donde se falla en la ejecución de las operaciones, algunas veces conduciendo a retrasos o penalizaciones costosas. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación. Esta tesis pretende determinar aquellas deficiencias en el factor personas dentro de la gestión del oficial de Microcredito.

## **DEDICATORIA**

*Dedico la presente tesis a mis hijas Melanye y Jéssica que han sido siempre mi inspiración y mi empuje para lograr mis objetivos y en especial a mi esposa Verónica que ha estado junto a mí en el desarrollo del tema apoyándome incondicionalmente. Igualmente agradezco a mis padres y hermanos que me brindaron su apoyo en todo momento.*

**Marlon**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	8
CAPÍTULO I .....	12
LAS MEJORES PRÁCTICAS MICROFINANCIERAS .....	12
1.1 FACTORES DE ÉXITO DE LAS MICROFINANZAS.....	12
1.2 LA METODOLOGÍA DEL CRÉDITO INDIVIDUAL .....	15
1.3 LA METODOLOGÍA DE GRUPOS SOLIDARIOS .....	16
1.4 LAS METODOLOGÍAS COMUNALES Y ASOCIATIVAS .....	19
1.5 DIFERENCIAS CON LA TECNOLOGÍA TRADICIONAL .....	21
1.6 EL PROCESO DE CRÉDITO Y LAS GARANTÍAS .....	22
1.6.1 Características y etapas del proceso de microcrédito .....	23
1.6.2 Levantamiento de la información y la depuración de cuentas.....	25
1.6.3 Las garantías .....	27
1.7 LA POLÍTICA DE CRÉDITO COMO MEDIDA DE CONTROL DE LOS RIESGOS OPERATIVOS .....	29
1.7.1 Las políticas de crédito .....	29
1.7.2 Definición de las políticas de crédito .....	30
1.7.3 Condiciones, límites, coberturas .....	32
CAPÍTULO II .....	37
GESTIÓN O ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS BAJO EL MÉTODO ERM.....	37
2.1 EL PROCESO DE GOBIERNO EN LAS IMFI'S .....	38
2.2 LA GESTIÓN EFICIENTE DE RIESGOS OPERATIVOS EN EL PROCESO DEL MICROCRÉDITO Y SUS EFECTOS EN LA INSTITUCIÓN .....	40
2.2.1 El entorno en la gestión del oficial de microcrédito durante el proceso crediticio .....	42
2.2.2 Generación de indicadores de gestión en la metodología para microcrédito y su análisis de valor .....	43
2.3 CONTROL Y MONITOREO DE LAS DESVIACIONES METODOLÓGICAS .....	48
2.3.1 Qué son las desviaciones metodológicas y su identificación .....	49

2.3.2	Aplicación de métodos de control en la gestión del oficial de microcrédito. (COSO, COCO, COBIT).....	53
CAPÍTULO III.....		
	ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA CUANTIFICACIÓN DE LAS DESVIACIONES METODOLÓGICAS .....	60
3.1	LA RECOLECCIÓN DE LA DATA Y EL LEVANTAMIENTO DE LOS EVENTOS DE PÉRDIDA .....	60
3.2	LA PÉRDIDA OPERATIVA DE LAS DESVIACIONES METODOLÓGICAS Y SU DETERMINACIÓN ESTADÍSTICA.....	63
3.3	LA PÉRDIDA POTENCIAL Y CÁLCULO DE CAPITAL ASIGNADO POR RIESGO OPERATIVO DE LAS DESVIACIONES METODOLÓGICAS.....	64
3.4	LA MITIGACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO Y SU TRANSFERENCIA.....	66
3.5	USO DE MAPAS DE RIESGO EN EL MONITOREO DE RIESGOS OPERATIVOS.....	68
CAPÍTULO IV.....		
4.1	CONCLUSIONES.....	72
4.2	RECOMENDACIONES .....	73
4.3	BIBLIOGRAFIA .....	75
4.4	ANEXOS .....	78
	ANEXO 1 .....	78
	LINEAMIENTOS PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	78
	ANEXO 2.....	81
	CHEQUEO DEL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL.....	81
	ANEXO 3.....	82
	MODELOS DE CONTROL.....	82
	ANEXO 4.....	83
	FORMATO DE PÉRDIDAS OPERATIVAS POR DESVIACIONES METODOLÓGICAS.....	83

## INTRODUCCIÓN

La nueva situación económica ha impulsado a las instituciones formales de crédito a ingresar en las microfinanzas. Vale conocer si las condiciones en las que se levanta la información así como el proceso en que se realiza la evaluación y colocación del crédito por parte del oficial de microfinanzas son las adecuadas para el desarrollo y crecimiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito como para la capitalización de las microempresas, tomando en cuenta la generación de posibles eventos de riesgo operativo en el desarrollo de las actividades del oficial.

Al realizar un análisis de los pilares esenciales de éxito para la industria de las microfinanzas, se llega a la conclusión que el recurso humano es un elemento integrante de estos pilares, razón suficiente para proponer a través de este tema una guía que permita conocer y evaluar las principales desviaciones en la metodología de las microfinanzas y de esta manera poner en práctica acciones correctivas en los roles que debe asumir y tener el oficial de microfinanzas, esto permitirá asegurar que las decisiones de concesión de créditos tomadas por parte del oficial, sean analizadas bajo un criterio de identificación de riesgos lo que garantizará una calidad en los resultados de las ventas y en una administración razonable de la calidad crediticia.

Esta investigación además de lo indicado anteriormente permitirá evaluar el compromiso de los oficiales de microfinanzas con la realidad del mercado de las IMFIS, en aspectos sociales, morales y éticos, a más de ayudar a las áreas de control interno y riesgos en la determinación y prevención de potenciales fraudes en especial a lo que se refiere a la confiabilidad y seriedad de la información utilizada en la toma de decisiones al momento de aprobar y otorgar un microcrédito.

El objetivo de este trabajo es proveer los instrumentos teóricos y prácticos que permitan una adecuada identificación, cuantificación, administración y control de las desviaciones metodológicas desarrolladas por el oficial de microfinanzas al momento

de levantar la información socioeconómica de las microempresas, tomando en cuenta posibles eventos de riesgo operativo. De esta manera se busca comprender y establecer el impacto de fraudes y desviaciones metodológicas en el proceso crediticio de las microfinanzas, interiorizando la relevancia del análisis de procesos, auditoría interna de riesgos, ambientes de controles y metodologías para el cumplimiento de los objetivos institucionales de las Cac's en la ciudad de Quito, para lo cual se determinará las necesidades de capacitación del oficial de microfinanzas para que de esta manera se minimice el impacto de las desviaciones como para alcanzar niveles de productividad aceptables a través de una buena gestión administrativa (costos – ventas – ingresos).

Para cumplir con este objetivo, el presente trabajo está integrado por cuatro capítulos, cuyo contenido se describe a continuación:

**El Capítulo 1**, presenta las mejores prácticas microfinancieras desde una perspectiva dinámica, de manera que se comprenda la necesidad de conocer a profundidad las distintas metodologías para el otorgamiento del Microcredito, sus procesos y políticas, identificando las características que intervienen en las microfinanzas, con la finalidad de adquirir los fundamentos de las mismas y sus últimas tendencias en las IFI's.

**El Capítulo 2**, se centra en la gestión del riesgo operativo en las Instituciones de microfinanzas, haciendo énfasis en la identificación de las desviaciones metodológicas, en las actividades del oficial de Microcredito – su entorno, y la aplicación de métodos de control.

**El Capítulo 3**, hace referencia a los elementos básicos para la cuantificación de las desviaciones metodológicas, proponiendo recomendaciones para la recolección de la data, métodos estadísticos, así como las mejores prácticas para

mitigar el riesgo operativo y la identificación de los eventos de riesgo y su representación en los mapas de calor.

**El Capítulo 4**, concluye con la presentación de las conclusiones, recomendaciones, bibliografía utilizada y anexos que se propone para la aplicación de los lectores del presente trabajo en las actividades diarias en el otorgamiento del microcrédito.

Ecuador tiene una larga tradición en la cuantificación del sector microempresarial y de las microfinanzas, sin embargo los estudios no dejan de ser limitados, debido a que no existe una cuantificación censal de las desviaciones metodológicas generadas por el oficial de microcrédito y su impacto en la gestión financiera de las Instituciones que realizan microfinanzas.

La falta de identificación y cuantificación del evento de riesgo operativo mencionado en el párrafo anterior parte incluso del mismo concepto, no existe una unificación de criterios referente a lo que es la microempresa, microfinanzas y microempresario, sin embargo se procurará realizar aproximaciones que permitan tener definiciones más claras que faciliten una mejor comprensión de los conceptos y de la forma en que se debería cuantificar este potencial riesgo operativo especialmente en eventos como el levantamiento de información, fraudes internos “malversación de fondos, robo”, manipulación de formatos y paquetes informáticos.

La profundización del tema de investigación será contrastando el modelo teórico con la realidad es decir mediante los conocimientos y experiencias de instituciones especializadas en microfinanzas y con la experiencia del investigador. La investigación buscará la determinación de riesgos operativos importantes al que está expuesta una Institución Financiera al tomar decisiones especialmente crediticias sobre bases erróneas o al adoptar procedimientos definidos de manera equivocada.

Se contrastará las metodologías de la gestión de crédito de microfinanzas existente en las instituciones especializadas y organismos internacionales especialmente a debilidades del oficial de micro en la aplicación del proceso crediticio en su conjunto, a mas de la revisión de material y bibliografía especializada que analicen procesos y control interno bajo un enfoque de riesgo operativo, así como manuales, reglamentos definidos por las instituciones antes mencionadas, regulaciones de la entidad de control (Superintendencia de Bancos y Seguros) y procesos en otros países.

Se utilizará el método inductivo, a través de encuestas que servirán para la recolección de información de hechos y eventos que se suscitan en la unidad de microcrédito de la Institución mencionada para el estudio. El presente estudio que vamos a desarrollar se fundamentará en una exploración de campo y en un análisis de información documental, para lo cual se aplicará la técnica del fichaje, para obtener información de fuentes secundarias.

## **CAPÍTULO I**

### **LAS MEJORES PRÁCTICAS MICROFINANCIERAS**

#### **1.1 FACTORES DE ÉXITO DE LAS MICROFINANZAS**

Para las IFI's, sean estas organizaciones sociales que han ido formalizándose o entidades reguladas por los organismos de control, una decisión puede ser incursionar o no en microfinanciamiento. Esta decisión debe considerar factores como entorno, variables y lineamientos acerca del sector, a fin de seleccionar la decisión más acertada.

Las instituciones cooperativas se han preocupado cada vez más de mejorar sus esquemas de trabajo, principalmente en su búsqueda de competitividad, ya sea adquiriendo mejor tecnología, tanto en hardware como software, desarrollando mejores niveles de operación y control, buscando alianzas estratégicas efectivas, e innovando en el desarrollo de productos y servicios sólo por mencionar algunos de ellos.

Las instituciones dedicadas a microfinanciamiento han coincidido en que existen factores claves dentro la industria y que obviamente han sido necesarias desarrollarlas en plenitud para asegurar una participación exitosa dentro del mercado, sin embargo es importante que antes de indicirlas en detalle, se debe destacar las principales lecciones que IFI's que han ingresado en este negocio han experimentado y por ende han aprendido a que:

- El microcrédito debe ser masivo para que sea rentable. Esta definición obedece no sólo al hecho de que se manejan créditos individuales de bajo monto sino también a la necesidad de diversificar el riesgo de la cartera.
- El manejo del riesgo es central para la rentabilidad del negocio, de ahí la necesidad de establecer mecanismos para prestar como también y principalmente para recuperar los valores prestados.

- Un producto masivo requiere alto nivel tecnológico en procesos, como condición necesaria para generar economías de escala para optimizar el costo del proceso.
- La segmentación de mercado es clave para enfocar la fuerza de ventas y el riesgo de la cartera. Hay que reconocer que existen distintos tipos de microempresas con características y necesidades diferentes; por lo mismo debe diseñarse productos y servicios adaptados a las necesidades de cada tipo.
- La organización que decide entrar en este mercado debe ser ágil y saber manejar grandes volúmenes de clientes. La toma de decisiones debe hacerse con rapidez. La organización debe adecuarse, física y tecnológicamente, para recibir grandes grupos de clientes informales.
- Se necesitan ejecutivos altamente motivados y de gran competencia profesional, con experiencia y conocimiento de la zona de influencia de su trabajo, pues manejan la relación con los clientes y de ellos dependen generar fidelidad y una relación de largo plazo, por lo mismo constituye una de las piedras angulares en la implementación de programas de micro-finanzas.

Entre los principales factores clave de éxito pueden mencionarse las siguientes:<sup>1</sup>

- Cultura institucional.- Las instituciones líderes tienen una visión de largo plazo y consideran la rentabilidad condición indispensable para asegurar su permanencia en el largo plazo, sin dejar de lado su misión y responsabilidad social, haciendo énfasis muchas de ellas en prácticas de Buen Gobierno.
- Tecnología crediticia.- Atender al segmento requiere la aplicación de tecnologías crediticias no convencionales que priorizan el análisis en campo

---

<sup>1</sup> RIOS POZO, Marlon, *Manual de Análisis y Concesión de microcréditos por evaluación de riesgos*, DGRV (Confederación Alemana de Cooperativas), pág. 6-8, Quito - Ecuador, mayo 2007.

de la voluntad de pago del cliente, establecen la capacidad de pago de manera estática así como incentivos adecuados para el repago y mecanismos oportunos y rigurosos de sanción a los clientes morosos.

- Sistemas informáticos.- El empleo de tecnología de punta es clave para asegurar el manejo eficiente de grandes volúmenes de clientes, así como la provisión oportuna de información gerencial para los diferentes niveles de la organización.
- Estructura organizacional.- La estructura organizacional debe ajustarse a las características de la tecnología crediticia escogida y permitir la descentralización operativa y de la toma de decisiones, así como el establecimiento de instancias de control interno que cumplan su función sin afectar la operación.
- Estructura de tasas de interés.- La tasa de interés debe cubrir los costos de operación y generar márgenes razonables de utilidad. Sin embargo, para el cliente, la tasa de interés es sólo una variable más dentro del costo total del crédito. Los otros costos importantes que considera el microempresario son los de acceso y los de oportunidad. Un crédito a tasa de interés más baja pero al cual es difícil acceder o que se recibe luego de mucho tiempo es poco atractivo para el microempresario.
- Conocimiento del mercado.- Variables como mecanismos de provisión y pago de insumos y materia prima, niveles de rotación de inventarios o fuentes alternas de financiamiento son claves para diseñar productos y servicios adecuados, así como para fijar criterios de análisis de riesgo acordes con la realidad del segmento.

- Volumen y cobertura.- Se deben lograr volúmenes importantes para ser rentable. Para alcanzarlos hay que dar cobertura a diferentes estratos de microempresarios.
- Recursos humanos.- El contar con recursos humanos (Oficiales de Crédito) calificados y motivados es imprescindible. Procesos adecuados de selección, contratación y capacitación son importantes para asegurar la calidad del recurso humano.
- Acceso a recursos financieros.- La provisión oportuna de fondos es clave para el éxito institucional. Las instituciones deben contar con suficientes recursos propios así como líneas de crédito aprobadas para casos de emergencia. La provisión permanente de recursos a los clientes genera una sensación de seguridad y solvencia institucional que es clave para la calidad de la cartera.
- Innovación.- Las instituciones deben permanentemente incentivar la innovación de procesos, metodologías y tecnológicas.
- Gestión de riesgos: Es importante implementar áreas de riesgos las cuales deberán buscar una adecuada relación entre los niveles de rentabilidad de los productos de microcrédito y el grado de riesgo que deben asumir las Instituciones Microfinancieras, logrando su sostenibilidad en el tiempo.

## **1.2 LA METODOLOGÍA DEL CRÉDITO INDIVIDUAL**

Para comprender de mejor manera este tipo de metodología es importante definir lo que son los créditos individuales, para lo cual mencionaremos la siguiente:

“Los préstamos individuales se definen como el proceso de proporcionar crédito a un cliente, con lo cual no se requiere que otros miembros del grupo actúen como garantes, sino que la elegibilidad para el préstamo se basa en una evaluación de las características del cliente y en su análisis del flujo de fondos.”

Con la definición mencionada podríamos decir que el microcrédito bajo la metodología del crédito individual, se fundamenta en una versión modificada de la metodología crediticia que utilizan los bancos del sector formal, es decir que la responsabilidad del proceso crediticio recae en la Institución, y en ocasiones tratan de copiar la tecnología crediticia utilizada por prestamistas del sector informal para estructurar sus productos. Las principales características de este tipo de crédito se basan en que los requisitos no son tan rigurosos en términos de garantías y tratan de mantener una relación de largo plazo entre los oficiales de crédito y sus clientes.

El eje central de la metodología es la obtención de la información del cliente a fin de sustentar la decisión de financiamiento en el análisis particularizado del cliente y la determinación de la capacidad y voluntad de pago. Dentro de esta metodología se debe identificar las siguientes etapas:

*Etapas previas al crédito:*

- ✓ Promoción y divulgación del crédito.
- ✓ Información.

*Etapas durante y después del crédito:*

- ✓ Levantamiento de información socio-económica del cliente/socio.
- ✓ Análisis de la solicitud de crédito.
- ✓ Formalización y entrega del crédito.
- ✓ Seguimiento de la cartera.

### **1.3 LA METODOLOGÍA DE GRUPOS SOLIDARIOS**

Esta metodología es conocida también como crédito solidario o crédito grupal y no es más que el conjunto de acciones y procedimientos que ejecuta la institución financiera en el otorgamiento de crédito de forma grupal.

El eje central es la obtención y levantamiento de la información de las personas que conforman el grupo cliente con la finalidad de sustentar la decisión de

financiamiento en el análisis particularizado y la determinación de la capacidad y voluntad de pago del grupo. El requerimiento de garantías (solidarias) toma un rol secundario y constituye la segunda fuente de pago del crédito.

Los clientes o personas seleccionadas por cada grupo deben contar con la voluntad, compromiso y obligación de solidarizarse en el cumplimiento del pago total del crédito en las condiciones establecidas inicialmente.

Lo fundamental durante la conformación del grupo es la consolidación del mismo, lo cual trata de lograr los siguientes aspectos:

- ✓ Una adecuada selección de los integrantes.
- ✓ Un alto sentimiento de pertenencia de cada uno de ellos con el grupo.
- ✓ Un alto grado de cohesión al interior del grupo.

Es importante que se tome en cuenta el tiempo en que se demora la conformación y constitución del grupo, el mismo que deberá ser analizado por el oficial de crédito encargado de la consolidación.

A diferencia del crédito individual la selección, la supervisión y el control del cumplimiento del crédito son manejados principalmente por los propios miembros del grupo.

En el siguiente cuadro se presenta de manera gráfica y resumida las diferencias claves entre el crédito individual y el crédito solidario (grupal) durante las etapas críticas del crédito.

## Cuadro No 1

### Diferencias crédito individual y grupal <sup>2</sup>

ACCIÓN DEL PROCESO DE PRÉSTAMO	PRÉSTAMOS INDIVIDUALES	PRÉSTAMOS A GRUPOS
SELECCIÓN		
VERIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputación, referencias de características, historial de crédito</li> <li>• Calificación crediticia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoselección de los miembros del grupo (información interna)</li> <li>• Proceso de formación del grupo</li> </ul>
VALORACIÓN DEL CAPITAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de activos</li> <li>• Antecedentes del negocio</li> <li>• Estados financieros</li> <li>• Planificación de negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en el capital humano</li> <li>• Examen de experiencia y habilidades</li> </ul>
CAPACIDAD DE PAGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis financiero riguroso</li> <li>• Flujo de fondos del negocio (+ del hogar)</li> <li>• Monto del préstamo determinado en forma individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis conjunto</li> <li>• Estimación aproximada del flujo de fondos</li> <li>• Montos del préstamo estandarizados establecidos por ciclo</li> </ul>
ACCIÓN DEL PROCESO DE PRÉSTAMO	PRÉSTAMOS INDIVIDUALES	PRÉSTAMOS A GRUPOS
SUPERVISIÓN		
SEGUIMIENTO DEL PRÉSTAMO/ SUPERVISIÓN DE MORA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agente de crédito responsable</li> <li>• Seguimiento estricto diario de la base de la cartera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los miembros del grupo tienen la responsabilidad principal</li> <li>• El agente de crédito supervisa la cartera</li> </ul>
GARANTÍAS		
GARANTÍA COLATERAL E INCENTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prenda de activos/garantía colateral</li> <li>• Garante/cosignatarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantía grupal</li> <li>• Ahorro obligatorio</li> </ul>

Adicionalmente a lo mencionado, este tipo de crédito tiene tres rasgos fundamentales:

- 1) El número de integrantes de un grupo es entre tres y diez personas. (El número detallado de integrantes se ha determinado en función de la experiencia de algunas instituciones micro financieras y del autor de la presente investigación)
- 2) Los miembros del grupo ofrecen avales el uno al otro lo cual contribuye a tener acceso al crédito en ocasiones subsiguientes.

<sup>2</sup> CEDECOOP, Corporación de Estudios y Desarrollo Cooperativo, *Seminario – Taller “Microcrédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito”*, año 2006.

3) Los préstamos se ajustan a las necesidades de cada uno de los prestatarios que conforman el grupo en cuanto al tamaño, propósito y plazo de pago.

#### **1.4 LAS METODOLOGÍAS COMUNALES Y ASOCIATIVAS**

Este tipo de metodologías fueron propuestas en la década de los 80 en los Estados Unidos por Jonh y Margarita Hatch, básicamente con la finalidad de crear un instrumento para realizar actividades generadoras de ingreso, promover el ahorro y facilitar el apoyo mutuo entre grupos de 30 a 50 personas.

Es una metodología de intervención de una entidad de microfinanzas para atender a segmentos pobres, la cual da el servicio de crédito al Banco Comunal, para que éste, a su vez, lo canalice a sus miembros, bajo su control y supervisión y delegando ciertas acciones de evaluación, seguimiento y recuperación del crédito al Banco Comunal.

De esta manera se puede definir que las metodologías comunales y asociativas son una nueva forma de organización popular facilitadora de ahorro y crédito con enfoque de auto-sostenimiento y un espacio donde sus integrantes desarrollan habilidades de gestión, fortalecimiento organizacional, mejoramiento de la autoestima, desarrollo de conductas que buscan proteger el medio ambiente, la salud, etc., con la asistencia de ONGs y otras instituciones participantes.

A continuación mencionamos algunas características que deben tener y cumplir los bancos comunales:

- ✓ Enfocado a las comunidades que no disponen de servicios financieros.
- ✓ Garantías solidarias.
- ✓ Confianza.
- ✓ Autonomía de la inversión.
- ✓ Economía familiar.
- ✓ Ahorro obligatorio.

- ✓ Recuperación total del crédito en cada ciclo.
- ✓ Sostenibilidad.
- ✓ Oportunidad.
- ✓ Control democrático, auto-administrado y auto-supervisado.
- ✓ Préstamos escalonados.
- ✓ Crédito a corto plazo.
- ✓ Fomenta a la autoestima y fortalecimiento de la comunidad.
- ✓ Dinamiza el sector rural.
- ✓ Tiempo de existencia del banco comunal.

La metodología utilizada para el establecimiento del modelo de crédito comunal, busca la integración de la gestión comunal y el fortalecimiento de la organización comunitaria. A continuación se detallan brevemente los pasos que aplica este tipo de metodología en la conformación de la banca comunal y asociativa, que dependiendo de cada institución tendrá algunas variables de acuerdo a las políticas definidas por la misma.

- a) Selección de comunidades
- b) Contacto a líderes comunales
- c) Proceso de capacitación comunitaria
- d) Formación de grupo y directiva.
- e) Establecimiento del fondo de crédito
- f) Operación del fondo de crédito
- g) Reunión de Junta Directiva
- h) Solicitud de crédito
- i) Análisis y aprobación
- j) Proceso de desembolso
- k) Proceso de formalización

- l) Seguimiento
- m) Proceso de recuperación y depósito
- n) Représtamo. (otorgamiento de un nuevo crédito).

### **1.5 DIFERENCIAS CON LA TECNOLOGÍA TRADICIONAL**

Antes de explicar las diferencias se debe definir a la tecnología tradicional como las aplicadas por instituciones financieras que realizan transacciones con un beneficiario final formal, mientras que la tecnología microcrediticia o no convencional está diseñada de tal forma que se define acorde a las características del segmento microempresarial. Es así que existen diferencias entre las dos tecnologías las cuales explicaremos a continuación:

**Información contable.-** La tecnología tradicional presenta una serie de informaciones contables, como por ejemplo: balances, estados de resultados, flujos de caja, presupuestos, etc.; mientras que la no convencional el oficial de micro crédito tiene que generar todo este tipo de informaciones, para luego analizarlas y presentarlas a los niveles de aprobación o al comité de crédito.

**Respaldo patrimonial.-** Mientras que en la tradicional existe un alto grado de respaldo patrimonial y las fuentes y usos están claramente identificados, en la no convencional, frecuentemente se mezclan las informaciones del negocio con el de la familia y tiende a confundirse el patrimonio real de la microempresa en análisis.

**Suficiente documentación.-** Los requisitos básicos, como cédulas, papeletas de votación, pagos de servicios básicos o algún documento que justifique la existencia del negocio, son suficientes en la no convencional, mientras que la tradicional puede presentar nombramientos, avales bancarios, fiducias, documentos negociables, acciones, etc. y la documentación que sea necesaria para que sus solicitudes no sean negadas.

**Garantías reales o avales.-** La definición de garantías es un tema crítico. En la tradicional, está dada por garantías reales, como hipotecas, avales bancarios, pólizas de fiel cumplimiento, cartera por cobrar, acciones, titularizaciones, entre otras; en la no convencional puede ser solidaria, quirografaria o hipoteca y básicamente depende del grado de conocimiento del socio – cliente y su negocio.

A más de lo mencionado se debe recalcar que una de las principales diferencias recae sobre las relaciones interpersonales entre el deudor y el oficial de crédito ya que mientras la tecnología no convencional posibilita una relación personal y más duradera con el deudor, incrementando el nivel de información que dispone el Oficial sobre el cliente, e incentiva al deudor a tener mayor voluntad de pago, la tecnología tradicional no genera una figura específica dedicada a dar seguimiento a los deudores y a establecer una relación personal y de confianza con ellos.

## **1.6 EL PROCESO DE CRÉDITO Y LAS GARANTÍAS**

El crédito al igual que cualquier otra actividad que implique un riesgo, sin importar la tecnología o metodología aplicada y en procura de enfrentar y minimizar las consecuencias de dicho riesgo, deberá tramitarse a través de un proceso ordenado y secuencial, durante el cual, la observancia de las normas y procedimientos establecidos por la Institución, es de primordial importancia para una buena gestión crediticia.

En el siguiente párrafo mencionaremos lo que básicamente es un proceso de crédito y la principal diferencia que tiene el proceso del microcrédito: *“Todo proceso de crédito sigue un ciclo que se inicia en la identificación del mercado objetivo y termina con la recuperación final de los valores prestados. En el caso del Microcrédito, existe una variante de gran importancia y es que el ciclo se cierra con el re préstamo.”*

### 1.6.1 Características y etapas del proceso de microcrédito

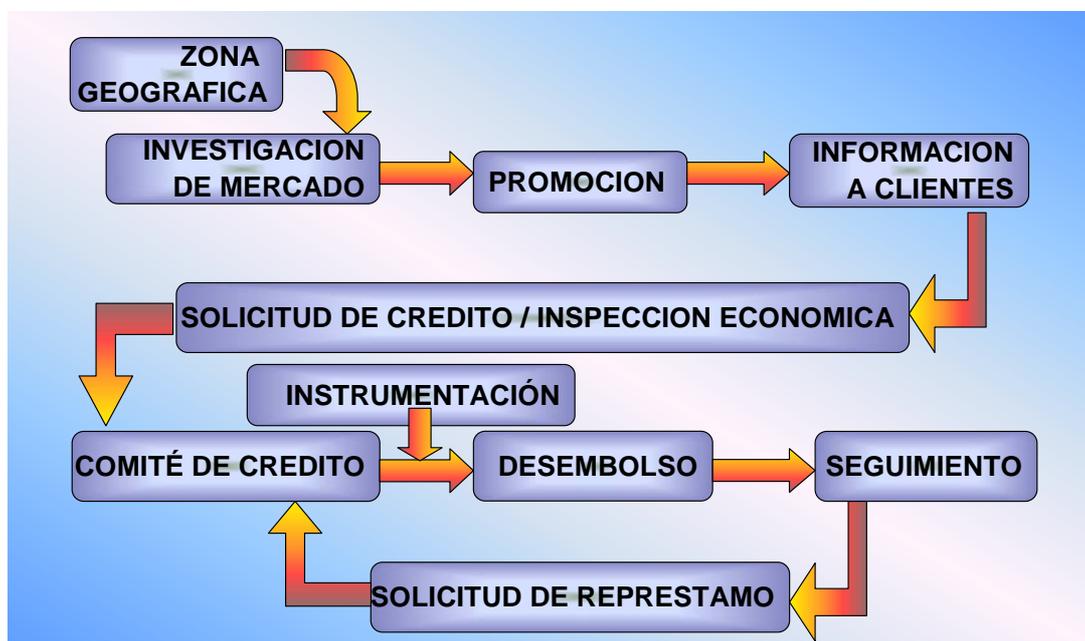
Dentro de las características más importantes del proceso microcrediticio son las visitas que realiza el oficial de crédito a la microempresa y unidad familiar del potencial prestatario, permitiendo de esta manera obtener información veraz sobre la situación económica del solicitante. Durante esta visita se realiza una evaluación in situ de la solicitud de crédito, así como también una pre - aprobación de la misma.

Es importante mencionar que el oficial de crédito durante todo el proceso del microcrédito asume una responsabilidad integral.

Para poder comprender de una manera más precisa cada una de las etapas del proceso del microcrédito presentamos la siguiente gráfica.

**Gráfico No 1**

**Etapas del proceso del microcrédito**



Todo proceso de crédito de manera general tiene definido ocho etapas, las cuales mencionamos: mercado objetivo, origen, evaluación, negociación, aprobación, instrumentación, desembolso y administración. Cada una de estas etapas las iremos

definiendo y relacionando con las etapas del proceso del microcrédito presentadas en la gráfica anterior.

- a) MERCADO OBJETIVO: Es muy importante que una relación crediticia tenga una fase inicial, en la que la Institución microfinanciera, en base a una estrategia definida y una investigación de mercado, establezca el Mercado Objetivo en los préstamos a otorgar, así como los parámetros de operación en sus negocios crediticios, dentro de esta etapa se incluye la determinación de una zona geográfica, la investigación de mercados, promoción y la información a los clientes.
- b) ORIGEN, EVALUACIÓN, NEGOCIACIÓN: En estas tres etapas se incluye básicamente la solicitud de crédito y la inspección económica. Es aquí donde se inicia la relación de negocios y en la cual el oficial de microcrédito verificará la información que contiene la solicitud, procediendo al levantamiento de la información socio - económica del microempresario y microempresa para continuar con el análisis financiero y la determinación de la capacidad y voluntad de pago. Durante esta etapa se debe negociar con el cliente, con la finalidad de que la necesidad crediticia del cliente y el riesgo que la Institución está dispuesta a asumir confluyan hacia un punto de interés común y se pueda iniciar una sana relación crediticia.
- c) APROBACIÓN: Concluidas las etapas anteriores se inicia la fase donde intervienen los niveles de aprobación definidos previamente en base a las Políticas y Procedimientos de Crédito de la Institución Microfinanciera en donde debería existir un informe y recomendación del Oficial de Crédito. Esta aprobación deberá ser generada por un comité de crédito.
- d) INSTRUMENTACIÓN: Conocida también como documentación se basa en procedimientos operativos y de documentación legal de la Institución con la

finalidad de evitar riesgos adicionales a los que están definidos en la fase de Aprobación.

- e) DESEMBOLSO: No es más que el momento en que se entrega el dinero y es en donde efectivamente ocurre el asumir o tomar el riesgo crediticio, porque una vez desembolsado el préstamo no es posible dar marcha atrás, situación que eventualmente podría ocurrir en cualquiera de las fases anteriores.
- f) ADMINISTRACIÓN: Finalmente lo que interesa a la Institución Microfinanciera es recuperar el monto de capital prestado más todos los intereses que correspondan, en el plazo y forma de pago inicialmente establecidos, pero a diferencia de un crédito normal o tradicional en esta etapa debe existir un seguimiento preciso por parte del oficial de crédito, determinando proactivamente posibles causas de no pago así como para cerrar el ciclo mediante el otorgamiento de un nuevo crédito (représtamo). El seguimiento que realice el oficial de crédito no será ni formal ni sistemático sino mas bien de tipo informal.

#### **1.6.2 Levantamiento de la información y la depuración de cuentas**

Una de las actividades más importantes dentro de la gestión del oficial de crédito al momento de la evaluación del microcrédito es el análisis del Carácter del Socio – cliente y su capacidad de pago, siendo uno de los factores claves para analizar el carácter la honestidad del microempresario (socio – cliente) al entregar información completa y veraz sobre su actividad y situación familiar. Por esta razón, en esta etapa *“si se detecta cualquier falsedad, el crédito deberá ser negado”*.

El oficial durante esta etapa debe ser muy perceptivo e incluso desconfiado, siendo una de las claves el analizar la información como un todo y no como datos aislados, planteándose las siguientes preguntas:

Respecto a toda la información:

- ¿Tiene lógica?
- ¿Es razonable?
- ¿Es alcanzable?

Respecto a los ingresos y bienes del solicitante

- ¿Hay coherencia?
- ¿Puede con sus ingresos tener los bienes que declara?
- ¿Son demasiados o son muy pocos?
- Para su tipo de negocio, ¿es razonable que genere el nivel de ventas que declara?
- Alguien que gana lo que el socio declara ganar, ¿tendría un nivel de vida como el que tiene el solicitante?

Respecto a la visita de inspección:

- ¿Las inspecciones físicas de vivienda y local concuerdan con lo declarado?
- ¿El inventario físico presente es razonable?
- ¿Los inventarios no están obsoletos o presentan signos de ser antiguos?

Otra fuente de validación son las referencias de vecinos, proveedores, clientes y conocidos al igual que el respaldo de documentos probatorios, tales como facturas de venta, facturas de compra, títulos de propiedad de los vehículos, bienes muebles e inmuebles declarados, entre otros.

Para entender el trabajo del oficial de crédito al momento del levantamiento de la información, se presentan en el ANEXO 1 lineamientos que fueron tomados del “Manual para el análisis y evaluación del sector microempresarial” de la Cooperativa “Fé y Esperanza” de Honduras.

### 1.6.3 Las garantías

Todo crédito deberá contar con las garantías adecuadas, las mismas que deberán ser evaluadas, analizando su liquidez o costo de reposición para el cliente. Es de vital importancia, el mantener un registro actualizado de las garantías, para poder demostrar su existencia, protección y tasación cuando corresponda, todo esto con la finalidad de minimizar el riesgo operativo. Es importante mencionar que las garantías son la fuente secundaria de pago o desde otro punto de vista es la última instancia para recuperar un crédito cuando este se encuentra vencido

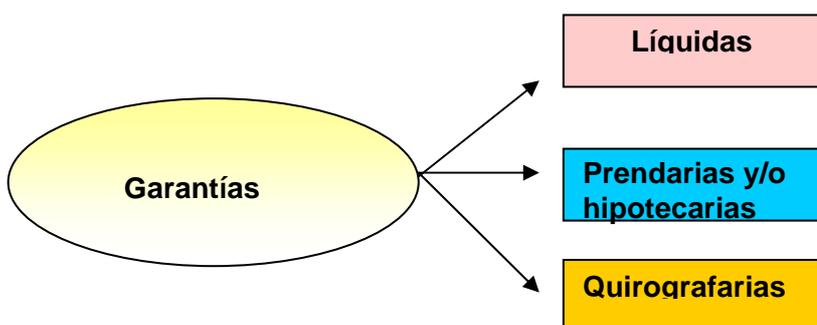
Las garantías que respalden las operaciones de crédito deben tener las siguientes características:

- Ser de fácil realización.
- Constituirse sobre bienes que no sean del negocio.
- No se aceptan garantías hipotecarias que tengan gravamen.
- Que el valor de la garantía sea suficiente para cubrir el monto del crédito otorgado.
- Para el caso de garantías personales deben demostrar su solvencia económica.

#### Tipos de garantías.-

**Gráfico No 2**

**Clasificación de las garantías en los microcréditos <sup>3</sup>**



<sup>3</sup> RIOS POZO, Marlon, *Manual de Análisis y Concesión de microcréditos por evaluación de riesgos*, DGRV (Confederación Alemana de Cooperativas), pág. 36, Quito - Ecuador, mayo 2007.

- Garantías Líquidas.-

En este tipo de garantías se incluyen los depósitos en efectivo, en cuenta de ahorros y certificados de depósito que el socio - cliente tiene en la cooperativa.

- Garantías Prendarias e hipotecarias.-

Este tipo de garantías se consideran de lenta realización y se describen de la siguiente manera:

**Prendaria:** La prenda que respalde el crédito puede ser industrial o vehicular, en ambos casos el propietario deberá acreditar su legitimidad y que esté libre de todo gravamen. En el caso de la prenda vehicular, también debe acreditarse la prohibición de enajenar a nivel de la Policía Nacional.

**Hipotecaria:** Constituida sobre bienes inmuebles, tales como terreno, casa, departamento, edificio, finca; los cuales deben estar ubicados dentro del radio de influencia operativa de la cooperativa.

- Garantía Quirografaria.-

También conocida como garantía sobre firmas o aval personal y solidario.

Este tipo de garantía, consiste en el respaldo que se da a los préstamos por medio de garantes o codeudores, procurando respaldar de manera suficiente el crédito solicitado, observando de manera especial la solvencia moral, la capacidad de pago y la estabilidad socio - económica de los mismos. Estos garantes pueden ser o no socios de la cooperativa.

La persona natural que se presente como aval personal debe llenar todos los requisitos exigidos al deudor principal, asumiendo la responsabilidad de la deuda como deudor solidario y respondiendo al pago de la misma con los depósitos que tuviera en la cooperativa y con todos sus bienes presentes y futuros, hasta la total cancelación del crédito con todos los intereses y recargos. El garante puede ser empleado dependiente o microempresario independiente.

## **1.7 LA POLÍTICA DE CRÉDITO COMO MEDIDA DE CONTROL DE LOS RIESGOS OPERATIVOS**

La existencia de políticas, reglamentos y manuales contribuyen a la no concentración de las decisiones en pocas personas de los más altos niveles jerárquicos, lo que provoca que los procesos administrativos internos demoren menos tiempo, promoviendo la agilidad y calidad en el servicio. Por otra parte, agiliza el proceso de inducción y entrenamiento del personal y la evaluación de controles internos, aplicación de correctivos e imposición de sanciones.

### **1.7.1 Las políticas de crédito**

Las políticas de crédito son los lineamientos técnicos que exige la metodología crediticia sea esta individual, solidaria o asociativa, con la finalidad de otorgar adecuadamente los créditos a los clientes - socios, y asegurar que la Institución Financiera minimice tanto el riesgo crediticio como el riesgo operativo, logrando la rentabilidad esperada, lo cual implica:

- Determinación de la selección de crédito
- Normas de crédito
- Condiciones de crédito

Las Políticas de crédito dan la pauta para determinar si debe concederse el crédito a un cliente y en qué condiciones. La institución no solo debe ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de utilización correcta de estos al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de las políticas de crédito es importante para la administración exitosa de la recuperación de cartera.

### **1.7.2 Definición de las políticas de crédito <sup>4</sup>**

Los miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa son los responsables de definir las políticas y procedimientos en función de los intereses de la entidad y de los socios que la conforman; ya que las operaciones de crédito son importantes y complejas, y son fundamentales para el crecimiento y permanencia de la Institución. Es importante recalcar que el área de riesgos es la encargada de recomendar las políticas y procedimientos más viables, cuidando el impacto de estas en la Institución.

Las políticas institucionales de crédito, deben estar definidas y documentadas de manera escrita, sujeta a revisiones periódicas, con la finalidad de que la administración crediticia cumpla eficientemente sus objetivos y así tener una cartera de créditos sana, que no comprometa la estabilidad financiera de la Cooperativa. Se recomienda que cuando estén listas, pasen al departamento de procesos, para su revisión, difusión e implementación.

Las políticas de crédito que asume una institución deben ser adecuadas al nivel de riesgo y del negocio, las que dependerán de:

- Enfoque institucional (perfil de riesgo).
- Mercado objetivo
- Programas de crédito.

A continuación se detallan elementos en los cuales las políticas de crédito contribuyen como una variable para mitigar el riesgo operativo, sirviendo de base para tomar las decisiones de forma acertada y eficiente, de igual forma nos ayudan para mejorar el control tanto en procesos como en toma de decisiones a través de una

---

<sup>4</sup> DECRETO EJECUTIVO No 354, Cooperativas de Ahorro y Crédito de Intermediación Financiera, Título III, Capítulo II, Artículo 32, literal a, [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

correcta utilización de la metodología, de esta manera las políticas en microcrédito toman en cuenta:

- Más los aspectos económicos y financieros, que en los comerciales.
- El costo de un crédito es más importante que la relación creada con el cliente
- Prioriza el costo del crédito, sobre los efectos del otorgamiento del mismo.
- Considera el crédito como un aspecto comercial que marca una relación a futuro con el cliente.
- La relación creada con un buen cliente se antepone a los costos del otorgamiento del crédito.
- Crédito es sinónimo de una relación a futuro con el cliente.

Las políticas que asume la institución, no la eximen de su exposición al RIESGO; diferentes factores pueden desestabilizar el pago oportuno de los créditos, a pesar de que estas se apliquen inclusive considerando su orientación hacia:

- Cliente
- Programa y su competencia.

Entre los principales aspectos a considerar dentro de las políticas están:

- Identificar el nivel de riesgo que quiere asumir la entidad, teniendo en cuenta los aspectos del negocio y el entorno de mercado.
- Estar acorde al mercado y al contexto del cliente.
- Acordes a las condiciones de mercado, y en función de los montos de crédito.
- Procedimientos para administración de cartera que faciliten un seguimiento ágil, oportuno y eficiente, para disponer de una cartera de calidad.
- El establecimiento de un sistema de incentivos, cuya finalidad sea motivar a los funcionarios hacia el alcance de las metas y objetivos planteados.
- Supervisión y seguimiento a la cartera, fechas de vencimiento.

- Control de vencimientos, estos deben ser de vencimientos futuros y de cuotas vencidas.
- Gestiones de recuperación; procedimientos para cuando se presentan situaciones de no pago, ya sean justificadas o no.
- Definir las prioridades de trabajo sea por énfasis en la recuperación, colocación, búsqueda de clientes nuevos.
- Sectorizar los territorios por medio de la definición de zonas geográficas, por parroquias, barrios, comunidades u otras.
- Establecer las distancias, tiempos y número de clientes a visitar.
- Referente a montos de crédito y requerimiento de garantías, montos elevados requieren garantías reales.

### **1.7.3 Condiciones, límites, coberturas**

A continuación se detallan variables que se deben tomar en cuenta para la aplicación y control de las condiciones, límites y coberturas de los créditos como parte integrantes de las políticas:

#### **CONDICIONES DEL CREDITO**

Las condiciones del crédito se definirán sobre la base del tipo de negocio y capacidad de pago del cliente.

#### **Montos y plazos.-**

Para negociar el monto, se hará una evaluación de la capacidad de pago de la microempresa y de la voluntad de pago (carácter) del socio - cliente, y en los primeros créditos, por montos bajos, el carácter tendrá gran peso en el análisis y aprobación de la propuesta. A mayor monto comienza una creciente relevancia del análisis financiero y la capacidad de pago evaluada. Los plazos estarán exclusivamente en función del ciclo del negocio y su destino.

### Amortizaciones.-

La frecuencia de pagos, estará de acuerdo con la capacidad de pago del asociado, a la fuente de repago del negocio, plazo asignado y en función de las condiciones pactadas con la IFI. Los pagos podrán ser semanales, quincenales o mensuales. Por excepción se podrán otorgar créditos con cuotas bimensuales o trimestrales. Los tipos de cuotas que se pueden aplicar para el pago de los créditos pueden ser fijas, variables y al vencimiento, dependiendo del tipo de producto.

### Tasas de interés.-

La IFI, como política para la fijación de tasas de interés, tomará como referencia las tasas máximas establecidas por el Banco Central del Ecuador. Al mismo tiempo se hará un análisis del costo de los fondos erogados, las tasas de interés activas prevalecientes en el mercado, la inflación, el nivel de riesgo, la tasa de rendimiento sobre las aportaciones de los asociados y la situación financiera de la IFI.

Se entiende como costos de los fondos erogados, todos los relacionados a la gestión IFI, incluye costos financieros, costos administrativos, provisión de cartera, y los dividendos (intereses) sobre aportaciones. La estructura de cobro y deducciones relacionadas con el desembolso y administración del crédito, estará determinada por la política Institucional vigente, la cual será actualizada por el Comité ALCO y aprobada por el Consejo de Administración.

### Interés de mora.-

Todos los socios que no cancelaren a tiempo sus cuotas, deberán pagar la tasa de mora máxima. Este valor es fijado y modificado por el Comité ALCO y se aplica para imponer autoridad en el pago estricto de las fechas de vencimiento y disminuir los costos adicionales de recuperación de los recursos colocados. El cobro del interés por mora será a partir del primer día del vencimiento de la cuota.

#### Comisión por gestión de cobro.-

Al mismo tiempo se hará un recargo adicional por gestión de cobro, de acuerdo a la forma de pago, según políticas de la IFI.

#### Otros valores.-

Es importante que en las políticas de crédito dentro de lo que es las condiciones se tomen en cuenta o se expresen el cobro de otros valores como son impuestos (SOLCA), seguros y por trámites de hipotecas o prendas, así como los rubros autorizados en la ley del costo máximo (ley de transparencia financiera).

#### LIMITES DEL CRÉDITO

La administración de la Cooperativa, buscará tener una equilibrada diversificación de la cartera de créditos, evitando en todo momento la concentración de los mismos.

El Comité de Crédito ó el Comité de Políticas presentará una propuesta al Consejo de Administración sobre los límites máximos de colocación de cartera en los distintos sectores económicos de la comunidad ó del segmento de mercado objetivo de la IFI. El límite establecido por sector económico que atenderá la IFI deberá ser notificado al personal del área de Crédito y se actualizará semestralmente.

#### Los límites de crédito por sujeto de crédito.-

Es el monto máximo que la Cooperativa podrá tener como exposición por sujeto de crédito. La exposición debe entenderse como el conjunto de operaciones que la IFI puede realizar con un sólo cliente y se encuentra definido en las normas prudenciales de cada país; este monto hace referencia a dos puntos:

- Patrimonio técnico constituido de la CAC; y
- Patrimonio del deudor.

### Límites de crédito por operaciones vinculadas o partes relacionadas.-

Es el monto máximo de exposición que la IFI puede otorgar a las personas vinculadas por: Propiedad, Gestión ó Presunción.

VINCULACIÓN POR PROPIEDAD.- En el caso de las IFI que por principio otorgan préstamos a sus Socios, se tiene una salvedad comparativamente con otro tipo de instituciones financieras. La propiedad es por aquellas personas naturales ó jurídicas que han realizado aportes a la IFI.

Sin embargo, en este caso rige el límite individual como sujetos de crédito.

VINCULACIÓN POR GESTIÓN.- Este concepto tiene relación con las operaciones que la IFI puede otorgar a los miembros del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, funcionarios y empleados de la Entidad y a sus cónyuges ó parientes en primer grado de afinidad y segundo de consanguinidad.

VINCULACIÓN POR PRESUNCIÓN.- Esta definición parte de la facultad que tienen los organismos de control, la administración de la institución, los auditores externo e interno de las IFI's para determinar que un sujeto de crédito puede ser considerado vinculado a la institución.

### COBERTURA

#### Relación de patrimonio técnico.-

Las instituciones financieras deberán mantener en todo momento un nivel de solvencia adecuado, determinado por la relación de patrimonio técnico frente a la suma de activos ponderados por riesgo.

Esta relación se expresa, por lo general, como coeficiente entre: "las cuentas patrimoniales que incluyen: capital pagado, reservas, resultados del ejercicio, también se incluye deuda subordinada"; este valor dividido para la "Suma de los activos ponderados por riesgo".

Por cada activo de la institución se asigna un factor que significa el potencial riesgo y se lo determina tomando en consideración el tipo de deudor, la garantía, el plazo.

El capital y patrimonio de las instituciones financieras contribuye para:

- Afirmar la confianza pública en la estabilidad de las instituciones
- Respalda el volumen, tipo y naturaleza de las operaciones que llevan a cabo las IFI's.
- Sustentar las posibles pérdidas
- Proteger a los depositantes.

#### Cobertura de las garantías frente al crédito.-

La administración de la entidad deberá ajustar la política de cobertura de garantías a las especificaciones señaladas por la normativa vigente, la cual se refiere a la relación que deberá existir entre el monto de crédito y el colateral que se exigirá al cliente.

#### Tipo de garantías.-

Las disposiciones legales definen claramente las características que deben tener las garantías a ser recibidas por las IFI's, así como su clasificación. El tema de las garantías fue analizado anteriormente.

## CAPÍTULO II

### GESTIÓN O ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS BAJO EL MÉTODO ERM

Es importante mencionar algunos conceptos básicos, los cuales nos ayudarán a conocer y diferenciar lo que significa gobernabilidad, gobierno corporativo, buen gobierno, así como también lo que es la Administración de Riesgo Empresarial, ya que una gran mayoría de personas que trabajan o están involucrados con el sector cooperativo y a las instituciones micro financieras tienden a confundir o pensar que es lo mismo, así Gobernabilidad es *“la posibilidad (estructural) de implementar y practicar en la organización los conceptos inherentes a un buen gobierno corporativo.”*. El gobierno corporativo *“es el sistema completo de mecanismos de dirección, control y supervisión sean internas, externas y su vinculación que se aplican en las distintas empresas.”*

Finalmente el buen gobierno no es más que *“un factor fundamental para generar éxito en la empresa y confianza de inversionistas y clientes (socios)”*.<sup>5</sup>

El Enterprise Risk Management o Administración de Riesgo Empresarial es *“un proceso efectuado por el Comité Directivo o Junta Directiva o Consejo de Administración, la gerencia y demás personal de una entidad, aplicando en un estratégico conjunto y a través de toda la Organización, designado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la Entidad, y gerenciar los riesgos de acuerdo al apetito sobre dichos riesgos, para proveer razonable aseguramiento acerca del cumplimiento de los objetivos corporativos.”*

Dejamos claro que cuando se hable de Gobierno en el desarrollo de esta tesis nos estaremos refiriendo a gobierno corporativo y buen gobierno.

---

<sup>5</sup> DR. HUBENTHAL, Dieter, *Exposición “Gobierno Corporativo y las cooperativas de ahorro y crédito”*, DGRV (Confederación Alemana de Cooperativas), México, 26 de noviembre de 2004.

## **2.1 EL PROCESO DE GOBIERNO EN LAS IMFI'S**

Toda Cooperativa de ahorro y crédito que realice microfinanzas debe tener claro que para que funcione la gestión y administración de riesgos se requiere y necesita de un compromiso férreo de toda la organización y especialmente de la Gerencia y niveles directivos (Consejos de Administración, Vigilancia, Comité de Auditoría, dependiendo si la Cooperativa es regulada o no), más aún cuando los resultados de la identificación de las desviaciones metodológicas del oficial de microcrédito puedan generar reacciones negativas a las microfinanzas y en especial a la metodología del otorgamiento del microcrédito, para lo cual los responsables de las áreas de crédito deben trabajar para que la alta dirección comprenda de una mejor manera de cómo se debe gestionar el microcrédito y sus principales diferencias con los créditos tradicionales. La gestión de riesgos se realiza en toda la organización y en la que participan todos los trabajadores, a pesar de que el monitoreo debe ser encargado a un comité, teniendo el soporte de una unidad que tenga independencia y autoridad.

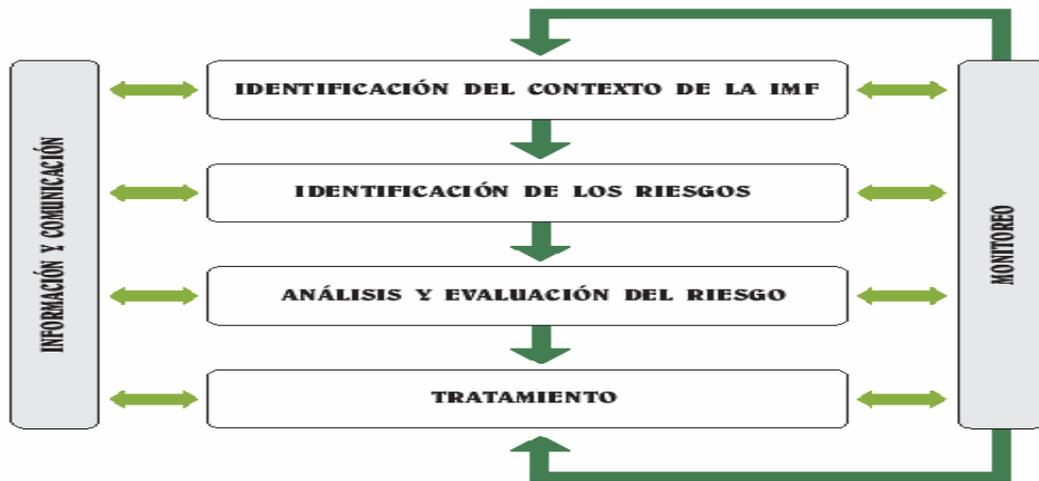
Cuando hablamos de microfinanzas y riesgos sabemos que se necesita un gran aporte intelectual de las personas, las que deben tener un componente técnico y un soporte en sistemas de información que permitan evaluar carteras de por lo menos cincuenta o sesenta mil clientes (socios), al momento de identificar y levantar los eventos de riesgo que generan las desviaciones metodológicas dentro del factor personas de riesgo operativo.

Para comprender de mejor manera el proceso de la gestión global de riesgos en las instituciones micro financieras se presenta el siguiente gráfico, el mismo que es propuesto por la Caja Municipal de ahorro y crédito de Arequipa – Perú.

**Gráfico No 3**

**Proceso de la gestión global de Riesgos en Instituciones Microfinancieras**

**Caja Municipal de ahorro y crédito Arequipa – Perú <sup>6</sup>**



El proceso anterior debe ser entendido principalmente por los niveles Gerenciales y Directivos para lo cual deberán tomar en cuenta los siguientes seis principios, los mismos que requieren de información, comunicación y monitoreo para poder transmitir la estructura de riesgo a toda la institución, siendo estos indispensables ya que los problemas que se generan no es responsabilidad únicamente de la unidad de riesgos sino de toda la Institución.

**Involucramiento de la Alta Dirección.-** Al referirnos a este principio se debe tomar en cuenta como funcionan y se estructuran el directorio conjuntamente con el Comité de Administración Integral de Riesgos con la finalidad de involucrar a la Alta Dirección en la supervisión global de la toma de riesgos y como se dijo anteriormente en comprender el negocio del microcrédito y su metodología particular.

**Independencia de funciones.-** Es importante que se definan funciones separadas tanto para la gestión como para el control de riesgos, facilitando de esta manera la

<sup>6</sup> CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO AREQUIPA, Guía de Gestión y Control de Riesgos para Instituciones de Microfinanzas, *Taller de capacitación “Medición de Riesgos en Instituciones de Microfinanzas”*, pág. 5, Arequipa – Perú, 7 – 8 de noviembre de 2002.

independencia en la valuación de posiciones y análisis de riesgos y permitiendo de mejor manera la integración del proceso. Dentro de este principio y su aplicación es primordial que como parte de las áreas de crédito se tenga una o varias personas dependiendo del número de oficiales de microcrédito, que realicen funciones de auditoría pero únicamente en el control del cumplimiento de la metodología propia de cada institución para todo el proceso de otorgamiento del microcrédito, procedimiento que ayudará a la identificación y levantamiento de las desviaciones metodológicas.

**Definición de atribuciones.-** Al hablar de atribuciones se debe tomar en cuenta los tipos de actividades y riesgos en los que puede incurrir cada función o puesto que implique la toma de riesgos, en especial con los oficiales o asesores de microcrédito, los cuales antes de iniciar con sus actividades deberán ser seleccionados tomando en cuenta el perfil, así como su desenvolvimiento en el proceso de inducción que debe tener dos componentes, tanto el teórico en aula como el práctico en campo o en el lugar donde se desarrollan las microfinanzas.

**Asignación de responsabilidades.-** De acuerdo a los riesgos incurridos se asignan responsabilidades y seguimiento detallado de las rentabilidades ajustadas.

**Seguimiento y control de posiciones.-** La gestión integral de riesgos necesita de un análisis de las posiciones de riesgo actuales y previstas, así como su comparación con una comprensible estructura de límites. Además de lo mencionado es imprescindible una evaluación de las implicaciones de los riesgos y la toma de decisiones dirigidas al cambio de los límites establecidos cuando estos no estén de acuerdo a lo que queremos alcanzar con la definición de riesgo.

## **2.2 LA GESTIÓN EFICIENTE DE RIESGOS OPERATIVOS EN EL PROCESO DEL MICROCRÉDITO Y SUS EFECTOS EN LA INSTITUCIÓN**

Una gestión eficiente de riesgos operativos en el microcrédito no se debe evaluar de una manera independiente o aislada del riesgo de crédito, ya que como

analizaremos más adelante este último se incrementa si el perfil, capacidad técnica, nivel de capacitación y adiestramiento del oficial de microcrédito son bajos. Sin embargo a más de los mencionados existen otros eventos de riesgo operativo dentro del factor personas que puede afectar a que el riesgo de crédito aumente de esta manera la alta rotación de los oficiales, falta o inadecuados métodos de incentivos y una escasa supervisión pre y post desembolso, son eventos que más impactan.

Por estos motivos la gestión del oficial de microcrédito es de suma importancia, debiendo tomarse en cuenta las siguientes recomendaciones generales que deben ser desarrolladas conjuntamente por áreas dentro de la organización como la unidad de riesgos, negocios, crédito y talento humano, como parte del control del factor personas dentro del riesgo operativo:

- a) Cultivar una cartera que encierre una relación de largo plazo con los clientes (socios), sustentada en el buen servicio y el desarrollo de una fidelidad institucional.
- b) Evitar una relación demasiado estrecha entre el analista (oficial de microcrédito) y el cliente (socio).
- c) Portador de información y análisis de riesgo del portafolio (cartera).
- d) Contar con un perfil del portafolio (cartera) del analista (oficial de microcrédito), por actividades, sectores, productos, etc...
- e) Evitar métodos de incentivo que propicien el crecimiento de la cartera a costa de sobre endeudar al cliente (socio).
- f) Educar al cliente (socio) inculcando una cultura financiera y de negocios sustentada en el control de riesgos.
- g) Fijación de las tasas de interés en función al nivel de riesgo de cada cliente (socio).

De las responsabilidades mencionadas es de una implicación directa dentro de la gestión del oficial de microcrédito la administración de la cartera y las relaciones con los socios – clientes las cuales deben ser únicamente de negocios, servicio y educación.

Adicionalmente se debe tener claro el sistema de incentivos o pago de remuneraciones variables por el cumplimiento de resultados, el que deberá ser evaluado por varias variables por el área de negocios y crédito, conjuntamente con talento humano como indicadores del desempeño del oficial de microcrédito, tratando de que este sistema sea justo, alcanzable y evite potenciales deterioros en la calidad de la cartera.

### **2.2.1 El entorno en la gestión del oficial de microcrédito durante el proceso crediticio**

Dentro del negocio de las Micro Finanzas podemos encontrar diversos factores externos o de entorno que pueden afectar en la correcta gestión y cumplimiento del trabajo de Oficial o Asesor de Microcrédito puesto que el trabajo que este realiza es netamente de campo.

Un grave error de las Instituciones y más aun de las Cooperativas de Ahorro y Crédito es establecer una remuneración para los oficiales de microcrédito únicamente sobre una base fija (sueldo Fijo), por lo que las Instituciones de Microfinanzas exitosas, han desarrollado diversos esquemas de remuneración para los oficiales de microcrédito, mandos medios y gerentes de área comercial o de negocios, los cuales generalmente tienen un componente fijo y otro variable en función de metas de colocación, cartera, morosidad y en ocasiones de riesgo (provisiones).

No obstante se requiere disponer de medidas de control ya que el componente variable de remuneración genera también “incentivos” para manipular las operaciones

y los reportes ocasionando de esta manera un desvío en la gestión correcta del Oficial de microcrédito.

Sin embargo en la práctica es común observar que la realización efectiva de los controles enunciados o previstos no se lleva a cabo o se van degenerando con el transcurso del tiempo, dando como consecuencia que las IMF sean manejadas por los Oficiales de microcrédito.

De esta manera es primordial el análisis y determinación del riesgo adicional cuyo objetivo principal es cuantificar o estimar las pérdidas potenciales de cartera atribuibles a factores externos que inciden en la gestión del Oficial de microcrédito y/o debilidades en la estructura de control interno de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan microfinanzas y que operan el microcrédito.

El énfasis del aumento del desarrollo del microcrédito, la generación de volúmenes de cartera y la rentabilidad hacia esta cartera, han provocado que instituciones micro financieras, particularmente en mercados altamente competitivos, tengan una reducida atención a los controles internos, y una alta presión hacia los oficiales de microcrédito para aumentar la agresividad de sus portafolios (carteras) y presión en sus clientes para que contraigan más deudas, estas condiciones abren el aumento de posibilidades de fraude, corrupción dentro de los oficiales de microcrédito, y nivel de deudas insostenibles dentro de los clientes (socios) de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Es importante mencionar que relativamente muy pocos casos de estos han sido traídos a la luz del público, casi todas las Instituciones han sufrido de cierta manera algunos de estos problemas.

### **2.2.2 Generación de indicadores de gestión en la metodología para microcrédito y su análisis de valor**

La clave del buen desempeño de cualquier institución financiera de desarrollo radica en compatibilizar su eficacia institucional y social con su eficiencia empresarial,

siendo la primera la que vincula a aspectos tales como el acceso al crédito para proyectos o empresas en sectores con alta prioridad económica y social que no son atendidos por otras entidades financieras; promover la creación de nuevas empresas e inversiones con alto potencial de contribución al desarrollo; apoyar la innovación tecnológica; estimular el desarrollo del comercio exterior, y otras actividades promocionales que consideren servicios de información, asesoramiento y capacitación; asistencia técnica; labores de investigación y desarrollo de mercados; y la oferta de servicios financieros para el desarrollo de estos proyectos.

Uno de los factores críticos para el éxito de una Unidad de Microcrédito es el reconocimiento al personal que la conforma, en base a su desempeño, siendo fundamental alcanzar volúmenes de colocación adecuados, mediante un mercadeo agresivo y personal además de mantener una cartera sana, para lo cual se requiere la implantación de mecanismos de compensación variable que consideren los factores de número de operaciones, volumen de cartera y nivel de morosidad, esto permitirá controlar y mitigar al riesgo operativo de personas desde la perspectiva del evento de una desviación metodológica por incremento acelerado de cartera (colocación de créditos con baja calidad en el análisis de la capacidad de pago, voluntad de pago y riesgos) como consecuencia de una mala concepción y aplicación del modelo de pago por remuneración variable.

Un modelo óptimo de remuneración variable tiene dos componentes fundamentales: el **salario básico** y el **ingreso variable**. Este modelo debe desarrollarse para cada institución respondiendo a sus características específicas y las del mercado en que se desenvuelve. Sin embargo, de manera general su cálculo deberá involucrar las siguientes variables o indicadores de gestión, a las cuales se las deberá asignar una ponderación de acuerdo a la necesidad de negocio de cada Institución, comparándose lo ejecutado cada mes en cada variable por el oficial o

asesor de microcrédito versus la meta asignada, este resultado deberá ser multiplicado por la ponderación para al final tener una sumatoria de los valores alcanzados y este porcentaje será su desempeño el que se multiplicará por un valor monetario fijado por el cumplimiento del 100 % en todas las variables: <sup>7</sup>

1. W\* Número de clientes en la cartera del oficial
2. X\* Saldo de cartera vigente ( en miles de USD)
3. Y\* Número de operaciones desembolsadas en el mes
4. Z\* Valor de los créditos desembolsados en el mes ( miles de USD)
5. Q\* Número de socios en mora en la cartera del oficial
6. R\* Valor de cartera del oficial que registra morosidad desde 8 días en adelante ( en miles de USD).

A más de lo mencionado la alta Gerencia y los directivos deben conocer el desenvolvimiento del negocio micro financiero para lo cual es importante que cada institución generen reportes en los que se incluyan de una manera simple información de los principales indicadores de gestión, los cuales permitan tener un control y supervisión del desarrollo del microcrédito en la institución, así como para realizar un seguimiento al desempeño del personal que trabaja en las unidades o áreas de microcrédito (asesores u oficiales de microcrédito).

A continuación se presenta un gráfico en el cual se muestra los tipos de informes e indicadores que se necesitan para un óptimo sistema gerencial de información del producto microcrédito y que sirve como base para la obtención de los datos para el cálculo del modelo de remuneración variable planteado.

---

<sup>7</sup> VÁZCONEZ E., Gustavo, *Manual Metodológico de microcrédito individual*, DGRV (Confederación Alemana de Cooperativas), pág. 62, Quito – Ecuador, año 2005

Gráfico No 4

Indicadores e informes del Sistema de Información Gerencial <sup>8</sup>



Al analizar los principales indicadores que ayudarán a tener un mejor control de la productividad del personal que realiza la gestión del microcrédito, así como los resultados a los cuales debe llegar la Institución, se puede mencionar que se deben considerar a los siguientes:

<sup>8</sup> VÁZCONEZ E., Gustavo, *Manual Metodológico de microcrédito individual*, DGRV (Confederación Alemana de Cooperativas), pág. 88, Quito – Ecuador, año 2005

Indicadores de **crecimiento**:

- Crecimiento anual de la cartera.
- Crecimiento anual del número de prestatarios.
- Crecimiento anual de los depósitos de ahorros.
- Crecimiento anual del número de ahorristas

Indicadores de **calidad de cartera**:

- Cartera en riesgo, dos o más pagos
- Ratio de la reserva para préstamos incobrables.
- Ratio de préstamos castigados.
- Ratio de reprogramación de los préstamos.

Indicadores de **cobertura**:

- Número de clientes activos
- Porcentaje de clientes mujeres
- Número de ahorristas activos
- Valor de las cuentas de ahorros
- Saldo medio de las cuentas de ahorros
- Número de prestatarios activos
- Valor de la cartera neta vigente
- Tasa de deserción de clientes
- Tamaño medio de los préstamos iniciales
- Saldo medio de los préstamos pendientes
- Porcentaje de los préstamos dirigidos al grupo objetivo

Indicadores de **productividad**:

- Prestatarios activos por oficial de crédito
- Grupos de prestatarios activos por oficial de crédito
- Cartera de préstamos neta por oficial de crédito

- Clientes activos por sucursal
- Cartera de préstamos neta por sucursal
- Depósitos de ahorros por sucursal
- Intervalo de rendimiento
- Rendimiento sobre los activos productivos
- Rendimiento sobre la cartera
- Porcentaje de oficiales de crédito con respecto al total del personal
- Ratio del costo operativo
- Costo promedio de la deuda
- Tamaño promedio del grupo
- Contribución de la oficina principal a los gastos generales

Es importante recordar que cuando se usan indicadores los números no reflejan la situación completa de una institución. Los indicadores deberán ser complementados con las observaciones recogidas del personal y de los clientes, tomando en cuenta muy de cerca los aspectos morales y las percepciones.

### **2.3 CONTROL Y MONITOREO DE LAS DESVIACIONES METODOLÓGICAS**

Son diversos los pasos que debe cumplir el asesor de microcrédito en todo el proceso del crédito hasta el otorgamiento del mismo , pero en la realidad muchos de ellos son obviados o peor aun se ha observado muchas desviaciones en el cumplimiento de los mismos como es realizar una mala evaluación, seguimientos mal estructurados, presiones por intereses personales o factores externos; si bien los dos últimos no se pueden controlar de una manera permanente por la Institución y para lo cual se necesita que el proceso de selección sea óptimo y con una identificación clara y precisa del perfil del asesor tanto en la parte de conocimientos como en la moral y ética, se debe unificar esfuerzos para fortalecer los primeros tanto en la capacidad

técnica del personal como institucional para obtener de esta manera una buena administración crediticia.

Contrariamente a la cartera comercial en el negocio del microcrédito, el riesgo de un deterioro en la calidad de la cartera, se origina en las desviaciones e incumplimientos a las Políticas de Crédito por parte del oficial, y en la deficiente aplicación de las tecnologías crediticias, proceso que se realiza a través de la revisión de una muestra representativa de créditos.

### **2.3.1 Qué son las desviaciones metodológicas y su identificación**

Cuando hablamos de desviaciones metodológicas nos referimos básicamente aquellos incumplimientos de las políticas de crédito dadas por las Instituciones, las cuales son ocultas o pasadas por alto por los oficiales de micro crédito, así como también aquellas omisiones de información de propia voluntad del oficial al momento del levantamiento de la información financiera in situ, tanto de la microempresa como del microempresario, además de fraudes generados por otros factores.

Dentro del presente estudio y como parte de la identificación de los eventos de pérdida de este riesgo operativo, definiremos a las desviaciones metodológicas como fraude y mencionaremos a las más recurrentes en el negocio micro financiero. A continuación definiremos lo que es un fraude.

**Fraude.-** Es el conjunto de acciones reñidas con la ética, la moral y en muchas ocasiones con la Ley, orientadas a obtener un beneficio para sus autores y terceros provocando un perjuicio económico a la empresa.

- Virus que penetra la estructura de negocios.
- Afecta la ética de la organización.
- Daña la rentabilidad.
- Disminuye el valor motivacional.

El trabajo del Oficial o Asesor de Microcrédito es netamente de campo por lo que las microfinanzas que funcionan bien requieren una estructura salarial con incentivos adecuados por productividad. Es importante que las IMF incorporen incentivos explícitos para aumentar el tamaño de la cartera y mantener al mismo tiempo su calidad. Si se sigue en esta dirección, se puede también valorar, al menos en parte, el rendimiento de los empleados de un departamento de microfinanzas según el tamaño y calidad de la cartera de las IMF.

Es principalmente por este factor económico que dentro de las IMF se han producido fraudes por parte de los Oficiales de Microcrédito entre ellos:

MANIPULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.- Este tipo de fraude se fundamenta en manejar la información socio – económica del microempresario como de la microempresa con la finalidad de alcanzar la aprobación y desembolso del crédito sea para beneficio del oficial para el cumplimiento de metas, como para el beneficio del cliente – socio. Esta manipulación se da en la presentación de los balances y flujos de la microempresa cuadrando las cuentas, indicadores y capacidad de pago de acuerdo a las políticas de la Institución crediticia.

OPERACIONES FICTICIAS POR COMISIONES EXCESIVAMENTE ALTAS.- Como la remuneración del Oficial de microcrédito es variable y el trabajo que realiza es fuera de oficina por lograr una remuneración alta este puede manipular la información y crear operaciones de crédito ficticias o fantasmas para su beneficio personal, y de esta manera perjudicar en gran parte a la IMF.

MANIPULACIÓN DE DINERO POR PARTE DEL OFICIAL.- Como el Oficial de microcrédito se encuentra la mayor parte de su tiempo en el campo visitando a su clientes y por lo general el microempresario no dispone de tiempo suficiente para realizar el pago de su cuota este suele ofrecerse para realizarlo, solicitando a su

cliente el dinero e indicándole que el lo realizara en su lugar, factor que puede ser detectado solo cuando el socio o cliente cae en mora.

COIMAS POR PARTE DE LOS CLIENTES.- En el mayor de los casos el cliente suele ofrecer coimas al oficial de microcrédito como dinero, bienes o productos de su actividad comercial con el fin de que se agilite o se apruebe el crédito que está solicitando a la Institución.

COIMAS POR PARTE DEL OFICIAL DE MICROREDITO.- En algunos casos el oficial de microcrédito presiona o insinúa al cliente para que solicite un crédito por un monto más alto al que necesita para su negocio, indicándole que le ayudará a que se apruebe dicho monto siempre y cuando una parte sea para el oficial y este se encargará de realizar el pago que le corresponde.

PROBLEMAS ECONOMICOS DENTRO DEL HOGAR DEL OFICIAL.- Debido a la falta de dinero para solventar los diferentes gastos de su familia el Oficial de Microcrédito trata de conseguir este cometiendo fraudes internos a la IMF.

A continuación se mencionan los principales motivos por los que los oficiales de microcrédito cometen fraudes:

**Lograr Status.-** El oficial de microcrédito quiere ser reconocido dentro de la sociedad.

**Rencor.-** Empleados que trabajan bien y no son reconocidos o remunerados justamente.

**Quebrantar reglas y políticas.-** Debido a la competencia

**Procesos de despidos y cambios.-** La gente se siente amenazada

Al identificar los eventos de riesgo operativo por desviaciones metodológicas se deben tomar en cuenta ciertos aspectos que delatan el perfil de un defraudador, el cual deber ser supervisado por los Jefes de Agencia, responsables de las oficinas o del producto de microcrédito, estas características son:

- El nivel o estilo de vida no coincide con los ingresos.
- Tiene acceso al dinero líquido y a los activos.
- Tiene problemas en el hogar.
- Problemas financieros.
- Aflicciones reales o imaginarias.
- Se toma pocas vacaciones o no se las toma.
- Tiene horas extras.
- Tiene problemas de Autoestima.
- Individuos necesitados de dinero, adictos, con codicia.

Las características antes mencionadas se complementan con ambientes ideales para el desarrollo de los fraudes por lo que es importante reconocer las siguientes situaciones:

- Inadecuada investigación de antecedentes del empleado.
- Falta de segregación de funciones.
- La gerencia hace caso omiso de los controles internos.
- Alto nivel de rotación personal.
- Bajo nivel de lealtad del Oficial de Microcrédito.
- Ambiente de excesiva presión.- El oficial se ve presionado por lograr las metas y objetivos que exige la IMF.
- Estructura interna de salarios percibida como injusta.
- Individuos que trabajan durante largos períodos en forma dura e interpretan que no son recompensados.
- Debilidades de control interno.

### **2.3.2 Aplicación de métodos de control en la gestión del oficial de microcrédito. (COSO, COCO, COBIT)**

#### **MÉTODO COSO EN EL MICROCRÉDITO.-**

En relación con el control interno, es importante que toda Institución que realice micro finanzas y específicamente otorgue micro crédito aplique las mejores prácticas que disponga, siendo desde hace algún tiempo una de esas mejores prácticas COSO (The Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Según COSO, el control interno es definido como un proceso que lleva a cabo el comité de directores de una entidad, su administración y otro personal, y que está diseñado para dar seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

Es importante destacar que en esta definición se enfatiza que el control interno no solamente se refiere a un conjunto de manuales y formularios, sino que lo realizan “personas”, quienes deben llevarlo a cabo en todos los niveles de una organización, y principalmente luego del otorgamiento de un micro crédito para lo cual estas “personas” (Auditores, Jefes o Gerentes de Agencias, o personal designado por la Institución), deberán realizar esta supervisión y control bajo la aplicación de “auditorías metodológicas”, las mismas que se realizarán con la finalidad de controlar posibles desviaciones en la metodología propia de la Institución para el levantamiento de la información de las microempresas.

También se destaca que éste es un proceso que da seguridad “razonable”, no absoluta, en cuanto al logro de objetivos en una o más de las categorías señaladas, y que son interdependientes entre sí.

Existen algunos aspectos en el cual COSO propone y que están relacionados con la auditoría, entre los cuales se destacan los siguientes, los que deben ser tomados en cuenta por las Instituciones que realizan micro finanzas:

- Los valores de integridad ética.
- La competencia personal y las herramientas
- El involucramiento de los directores y del comité de auditoría, filosofía de la gerencia y estilo operativo, estructura de la organización, método de asignación de autoridad y responsabilidad, políticas de administración de personal.

Con lo mencionado se debe definir que para medir estos aspectos hay que analizar dentro de las Instituciones los códigos de ética, contratos, establecer el comité de auditoría, pronunciarse sobre la calidad de la gente, cómo es la estructura, igualmente, planes de incentivo y de beneficio social, todo esto basado en un buen sistema de control interno, y siendo la Alta Dirección los que primero den el ejemplo en el cumplimiento de estos aspectos mencionados.

Para poder controlar de una manera efectiva potenciales fraudes y desviaciones metodológicas en el micro crédito se debe analizar el comportamiento emocional y psicológico del personal que colabora en las áreas de micro finanzas, dando mayor énfasis a los oficiales de micro crédito. En el anexo 2 se propone un formato para controlar este comportamiento como una herramienta dentro de la metodología de COSO y el cumplimiento de sus objetivos, este formato fue desarrollado por *Rodrigo Estupiñán Gaitán* para el postgrado de auditoría forense dictado en San José Costa Rica en el año 2004.

## MÉTODO COCO EN EL MICROCRÉDITO.-

El consejo denominado **The Criteria of Control Board** emitió, el modelo comúnmente conocido como **COCO**. El método COCO es producto de una profunda revisión del Comité de Criterios de Control de Canadá sobre el reporte COSO y cuya finalidad fue plantear un método de fácil aplicación y comprensión, ya que muchas de las organizaciones al aplicar COSO tuvieron algunas dificultades, se debe recalcar que el método COCO busca también mejorar el control y de una manera casi idéntica a COSO.

El modelo COCO prevé 20 criterios los cuales pueden ser aplicados para el control de la gestión del oficial de microcrédito, los mismos que se encuentran agrupados en cuanto al:

- ✓ Propósito.
- ✓ Compromiso.
- ✓ Aptitud.
- ✓ Evaluación y Aprendizaje.

Estos factores que a continuación se detallan es de suma importancia que se apliquen durante el proceso de selección, inducción y mantenimiento del personal de microcrédito, especialmente en los oficiales o asesores.

### **Propósito.-**

- Los objetivos deben ser comunicados.
- Se deben identificar los riesgos internos y externos que afecten el logro de objetivos.
- Las políticas para apoyar el logro de objetivos deben ser comunicadas y practicadas, para que el personal identifique el alcance de su libertad de actuación.
- Se deben establecer planes para guiar los esfuerzos.

- Los objetivos y planes deben incluir metas, parámetros e indicadores de medición del desempeño.

#### **Compromiso.-**

- Se deben establecer y comunicar los valores éticos de la organización.
- Las políticas y prácticas sobre recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos de la organización y con el logro de sus objetivos.
- La autoridad y responsabilidad deben ser claramente definidos y consistentes con los objetivos de la organización, para que las decisiones se tomen por el personal apropiado.
- Se debe fomentar una atmósfera de confianza para apoyar el flujo de la información.

#### **Aptitud.-**

- El personal debe tener los conocimientos, habilidades y herramientas necesarios para el logro de objetivos.
- El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización.
- Se debe identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de objetivos.
- Las decisiones y acciones de las diferentes partes de una organización deben ser coordinadas.
- Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización.

#### **Evaluación y aprendizaje.-**

- Se debe monitorear el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la reevaluación de objetivos.
- El desempeño debe ser evaluado contra metas e indicadores.

- Las premisas consideradas para el logro de objetivos deben ser revisadas periódicamente.
- Los sistemas de información deben ser evaluados nuevamente en la medida en que cambien los objetivos y se precisen deficiencias en la información.
- Debe comprobarse el cumplimiento de los procedimientos modificados.
- Se debe evaluar periódicamente el sistema de control e informar de los resultados.

De esta manera se puede concluir de acuerdo a nuestra experiencia que el método recomendado para el control de la gestión del oficial de microcrédito es COCO ya que esta metodología no solo puede ser aplicada por auditores como especialistas sino también los niveles de supervisión de acuerdo a las estructuras de cada Institución (Supervisores, Coordinadores, Jefes de Agencia).

No debemos olvidarnos que tanto COSO como COCO consideran cinco objetivos del control interno y cinco componentes como gestión integral del control interno, sin embargo en el presente estudio se han mencionado aquellos parámetros que más se ajustan y se pueden aplicar en el control de la gestión del oficial de microcrédito.

A continuación detallamos los objetivos y componentes que aplican los dos métodos:

Objetivos:

1. Eficiencia en el costo.
2. Eficacia de las operaciones
3. Confiabilidad de la información.
4. Cumplimiento con la normatividad.

5. Salvaguarda de activos.

Componentes:

1. Ambiente de control.
2. Evaluación del control
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Monitoreo o Supervisión.

MÉTODO COBIT EN EL MICROCRÉDITO.-

Es importante definir lo que es el método COBIT el cual se encarga del control de los sistemas informáticos, orientado al resultado o propósito que se desea alcanzar (en nuestro caso microcrédito) implementando procedimientos de control específicos dentro de una actividad de tecnología de información.

Cuando hablamos del control de la gestión del oficial de microcrédito mediante COBIT nos referimos básicamente a la parte informática que se involucra en el proceso del otorgamiento del microcrédito en el cual los oficiales han comenzado a utilizar sistemas y herramientas informáticas que de no ser controladas y supervisadas pueden ser fácilmente manipulables para el cometimiento de fraudes o desviaciones para favorecer a los microempresarios, como ejemplo en ciertas instituciones los oficiales son juez y parte en el desembolso de un crédito es decir ingresa la información del cliente, aprueba en el sistema e inclusive llega a desembolsar. Otro ejemplo es el levantamiento de la información de la microempresa mediante la tecnología de computadoras de bolsillo o pockets en las cuales los oficiales llegan a conocer que cifras deben mover para obtener los mejores índices y la información pueda ser procesada y aprobada.

Pero el uso del método COBIT no solo se debe aplicar en lo analizado sino también en el control de la eficiencia de los sistemas informáticos para el procesamiento de la información (reportería) y la agilidad para el otorgamiento y desembolso de los microcréditos. No debemos olvidarnos que para tener un mayor control de la productividad del oficial de microcrédito este debe tener la suficiente información y de primera mano para poder administrar su cartera y tener una supervisión adecuada por parte de los niveles superiores.

Para terminar en el Anexo 3 se presenta un cuadro resumen de los tres métodos explicados en este capítulo y que pueden ser aplicados en el control y supervisión del microcrédito y por ende en la gestión del oficial como factor de riesgo operativo, en este cuadro también se incluye el método SAC para el control de la tecnología informática. Este cuadro fue desarrollado por el Dr. Rodrigo Estupiñán Gaitán el mismo que se encuentra incluido en el libro de su autoría "Administración o Gestión de Riesgos ERM y la Auditoría Interna".

**CAPÍTULO III**

**ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA CUANTIFICACIÓN DE LAS DESVIACIONES**

**METODOLÓGICAS**

Uno de los principales pasos en la cuantificación de las desviaciones metodológicas es la identificación de sus causas, su probabilidad de ocurrencia y sus consecuencias para lo cual se puede utilizar el método cuantitativo o cualitativo, debiéndose tomar en cuenta elementos básicos que nos garanticen una efectiva evaluación de riesgos. Estos elementos básicos se resumen en los siguientes:

- a.) Definir claramente los objetivos
- b.) El proceso debe ser completo y adecuado a la realidad para asegurar su eficacia.
- c.) La participación del personal de la Institución debe ser mayoritaria.
- d.) La metodología a aplicarse debe ser sistemática.
- e.) Identificar los potenciales peligros.
- f.) Identificar a los procesos, personas y áreas expuestas al riesgo.

**3.1 LA RECOLECCIÓN DE LA DATA Y EL LEVANTAMIENTO DE LOS EVENTOS DE PÉRDIDA**

Al iniciar la recolección de la data y el levantamiento de los eventos de pérdida se debe primeramente identificar los puntos críticos del riesgo operativo en microfinanzas siendo los fundamentales: el proceso de selección del nuevo personal, el proceso de otorgamiento de crédito, la recuperación del crédito, las políticas de crédito y atribuciones de crédito. Será de gran utilidad el desarrollar un plan de trabajo en el que se incluya un plan piloto centrado en los procesos de mayor impacto en el negocio.

Como proyecto fundamental en la cuantificación de las desviaciones metodológicas es la recolección de la data o el diseño de la base de datos la que

permitirá registrar la información relacionada con los eventos de riesgo que generan estas desviaciones, generando modelos que permitan determinar el requerimiento de capital para cubrir este tipo de riesgos.

Con este antecedente lo recomendable es aplicar una matriz de riesgos, la que deberá contener los siguientes componentes:

Actividad o riesgo de negocio: Se deben identificar cada uno de los productos que la Cooperativa oferta dentro de la línea de negocio del microcrédito (individual, solidario y asociativo), determinando todos sus procesos y actividades que, por sus propias características, presentan perfiles de riesgo diferenciados.

Factor de riesgo: Aspecto de la actividad generador del riesgo potencial.

Probabilidad de ocurrencia: Hace referencia a la probabilidad de ocurrencia, ya sean por factores internos o externos.

Severidad del riesgo: Hace referencia a la dimensión del impacto que tendría en la entidad la ocurrencia del factor de riesgo.

Los intervalos de valoración cualitativa podrán ser: Nulo / Bajo / Medio / Alto impacto, los mismos que deberán tener criterios y bandas de valoración cuantitativa para determinar en que intervalo cualitativo se registra. La valoración cuantitativa será fijada por los responsables de la gestión de riesgos en valores monetarios, para lo cual se debe haber determinado las pérdidas generadas por estos riesgos, inclusive se pueden definir límites inferiores y superiores por cada intervalo.

Calidad de la gestión de dichos riesgos: reconocido los riesgos se debe analizar hasta qué punto están vigilados y controlados los riesgos inherentes a la actividad.

Los intervalos de valoración pueden ser: Buena / Aceptable / Débil. Los criterios para definir a que categoría se ubica la calidad de la gestión de riesgos, tendrá que ser cuantitativa, para lo cual la Institución fijará valores por cada intervalo,

iniciando en 1 (débil), hasta la máxima calificación 10 (buena). La obtención de estos valores será previo un análisis de variables que califiquen a los riesgos.

Elementos de cobertura: Las entidades deben establecer controles internos adecuados a la naturaleza y escala de sus actividades. Identificar formas de mitigar la ocurrencia o el posible impacto del factor de riesgo.

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

En la siguiente gráfica se presenta un formulario de riesgos detallada:

**Cuadro No 2**  
**Formulario de Riesgos <sup>9</sup>**

FORMULARIO DE RIESGOS						
Actividad o riesgo de negocio	Factor de Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia	Severidad del riesgo (posible impacto)	Calidad de la gestión del riesgo en la CAC	Elementos de cobertura	Gestor del Riesgo

Al iniciar la recolección de la data de pérdida se deben reconocer en el formulario antes expuesto los eventos rutinarios (alta frecuencia y de bajo impacto o baja frecuencia y de alto impacto), lo que permitirá obtener las pérdidas esperadas, identificadas por los eventos de alta frecuencia y bajo impacto (alto grado de confianza y fluyen de manera rutinaria a través del estado de ganancias y pérdidas), así como las pérdidas inesperadas (eventos de baja frecuencia y alto impacto) siendo

<sup>9</sup> ZAPATA, José, ECHARTE, Luis, “Control Interno y su rol en la gestión de riesgos en microfinanzas” Curso Andino de microfinanzas, lámina 7, Lima – Perú, Junio 2006, www.sicdes.biz

algunas veces suficientemente grandes como para causar una pérdida periódica y una reducción en el capital básico.

Las pérdidas esperadas pueden considerarse como el medio de distribución de una pérdida y las pérdidas inesperadas, como eventos de “cola”.

De esta manera para levantar esta data es importante recopilar la información de las pérdidas por las desviaciones metodológicas en el formato que se propone en el ANEXO 4.

### **3.2 LA PÉRDIDA OPERATIVA DE LAS DESVIACIONES METODOLÓGICAS Y SU DETERMINACIÓN ESTADÍSTICA**

Para determinar la pérdida operativa de las desviaciones metodológicas es importante establecer que la gestión de RO sea propietaria de la base de datos, para lo cual se deberá preparar un documento que detalle y describa qué es una pérdida y cómo categorizar por evento y efecto.

Para esto será prioritario identificar en el Libro Mayor las cuentas que comúnmente registran esos eventos y que estén confirmados que sucedieron por desviaciones metodológicas, utilizando como información de soporte las auditorías metodológicas realizadas anteriormente y en donde se deben haber identificado estas desviaciones.

El personal involucrado en el levantamiento de la pérdida operativa debe estar entrenado y disponer de un software de base de datos el cual podrá ser desarrollado por la Institución o a su vez adquirido a empresas externas, estos permitirá establecer procedimientos de reporte, así como en el Mayor definir códigos para eventos de riesgo operativo generados por desviaciones metodológicas del microcrédito que permitan una conciliación con el estado de pérdidas y ganancias.

Al determinar los eventos de riesgo operativo producto de las desviaciones metodológicas, se debe tener un control de las mismas, con la finalidad de evitar

duplicación o contagio. Se deberá procurar establecer la pérdida por estos riesgos, para lo cual se deberá revisar el plan de Cuentas para una correcta segregación entre pérdidas operativas y gastos administrativos.

De esta manera los datos obtenidos tanto en su cantidad como en calidad así como el régimen en el que se han generado son los principales límites que tienen la modelización y la medición, haciendo que en algunos casos “sobren” modelos y “falten” datos.

Como se mencionó anteriormente la clave para gestionar el riesgo operativo por desviaciones metodológicas es el levantamiento del inventario de procesos del Microcredito y sus productos, ya que solamente en los procesos que ya están muy estandarizados es posible plantearse la creación de una tipología de eventos, que se espera se mantengan en el tiempo, y la recolección de los datos correspondientes a efectos de la estimación de modelos, sin embargo la realidad de las Cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador hace que estos procesos no se encuentren definidos.

### **3.3 LA PÉRDIDA POTENCIAL Y CÁLCULO DE CAPITAL ASIGNADO POR RIESGO OPERATIVO DE LAS DESVIACIONES METODOLÓGICAS**

Las pérdidas inesperadas son la principal causa para los procesos de asignación de capital y de supervisión en la gestión integral de riesgos, más aun en la cuantificación de las pérdidas de las desviaciones metodológicas en las instituciones de microfinanzas entre ellas las cooperativas de ahorro y crédito.

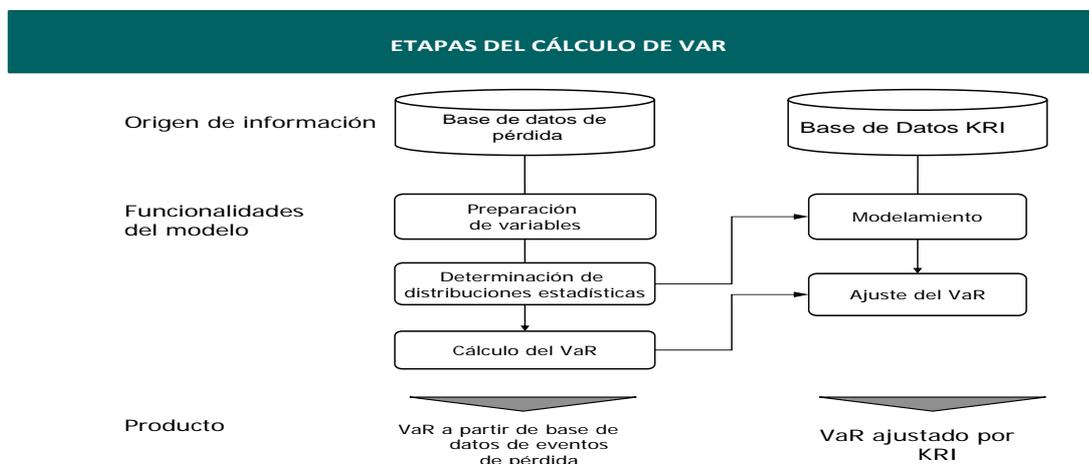
Para realizar el cálculo del capital asignado por riesgo operativo de las desviaciones en la metodología del otorgamiento de los microcréditos se deben tomar en cuenta supuestos razonables y transparentes que permitan la validación interna como por los supervisores, siendo el primer paso establecer qué elementos son medidos y cuáles son determinados de forma más subjetiva (por ejemplo, el riesgo de reputación), estos elementos relevantes pueden ser los enfoques cuantitativos para la

evaluación del capital del ROP, las evaluaciones cualitativas y las técnicas de validación.

Una de las metodologías más recomendadas para determinar el capital asignado por riesgo operativo es mediante el cálculo del VAR, para lo cual se presenta una gráfica de las etapas de este cálculo implementadas por el Banco do Brasil en donde se toman en cuenta tanto la base de datos de las pérdidas como la base de datos de los KRIs <sup>10</sup>

Sin embargo es primordial definir los que son los KRIs (“Key Risk Indicators”), es decir los indicadores de riesgo lo cuales no miden el riesgo directamente, pero muestran los factores que crean ese riesgo, para lo cual las IFIS que realizan microcrédito deberán seleccionar los KRIs que mejor identifiquen el riesgo asociado a las desviaciones metodológicas a través de análisis cuantitativos mediante el uso de técnicas discriminantes como la regresión por mínimos cuadrados, el análisis discriminante, regresiones logísticas y redes neuronales, determinando aquellos indicadores que impacten o tengan una baja influencia en las pérdidas y de esta forma establecer los niveles de alertas.

**Gráfico No 5**



<sup>10</sup> KEIL, Roberto, *Seminario – taller “Visión estratégica para la gestión de riesgos: Basilea II”*, Global Risk Management, Módulo VII, Quito – Ecuador, CFN, mayo 2007.

### **3.4 LA MITIGACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO Y SU TRANSFERENCIA**

Existen algunas maneras de mitigar el riesgo operativo al momento de realizar Microcredito, a continuación explicaremos algunas de ellas donde la mitigación se realiza mediante la transferencia de los potenciales riesgos. Sin embargo para el caso de las Cooperativas de ahorro y crédito que desean transferir el riesgo operativo, es primordial que la alta dirección comprenda lo que son las microfinanzas.

La gran mayoría de Cooperativas de Ahorro y Crédito optan por la creación de unidades especializadas de microfinanzas, lo cual se considera como una medida para mitigar el riesgo operativo ya que estas instituciones atienden segmentos de consumo, vivienda y lógicamente microcredito. Sin embargo al tomar esta estrategia las Cooperativas de ahorro y crédito descuidan la creación de una metodología propia de trabajo en microfinanzas, adecuando muchas veces esta unidad a su infraestructura actual, lo que implica volver a gestionar al microcredito al mismo nivel que sus otras carteras.

Es importante también mencionar que antes de crear e implementar estas unidades de microfinanzas, las Instituciones deben analizar si es una línea de negocio importante, debiendo constar dentro de su respectiva planificación estratégica para lo cual deberán destinar recursos adecuados y suficientes que permitan alcanzar el éxito del programa. Con la creación de esta unidad y su nueva estructura, la Institución Financiera soporta todo el riesgo y retorno asociado con la generación de nuevos productos y negocios propios de las microfinanzas. Una de las debilidades de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (especialmente las pequeñas) hacia la creación de estas unidades es la limitación de los recursos sean estos económicos, humanos y en algunos casos culturales haciendo que estas unidades sean subutilizadas en su capacidad instalada.

**Subsidiarias:** este tipo de sistemas es utilizado en algunos países de Latinoamérica en donde las instituciones financieras establecen una subsidiaria separada para conducir actividades de microfinanzas. Esta subsidiaria es una entidad legalmente independiente, manteniendo y manejando la propiedad y el requerimiento de capital de su cartera. Al hablar de empresas subsidiarias y muy en especial en el caso Ecuatoriano, esta definición difiere de las “entidades subsidiarias” en el exterior de las Instituciones Financieras especialmente Bancos, por lo que este tipo de sistemas como medida para mitigar el riesgo operativo debe ser analizada de acuerdo a la legislación y regulaciones internas de cada país.

Crear una empresa subsidiaria suele costar más que establecer una unidad interna, pero este costo puede ser justificado cuando la subsidiaria puede servir mejor a los clientes, generar más negocios y lógicamente mitigar los riesgos operativos (especializados en microfinanzas), siempre y cuando la Institución Financiera no sea la única dueña de la subsidiaria, esto último se debe cuidar para no caer en Instituciones filiales donde el riesgo operativo seguiría en la Institución Financiera.

Una limitación de este tipo de sistemas de administración es que las Instituciones Financieras están expuestas a los montos que las regulaciones internas de cada país pueden autorizar para que estas presten a las subsidiarias.

**Compañía de Servicios (Generadoras de Cartera):** El fundamento de una compañía de servicios microfinancieros es el de servir como una empresa no financiera que provee préstamos y servicios de administración a una Institución Financiera.

La compañía de servicios hace todo el trabajo promoviendo, evaluando, aprobando, registrando y cobrando los créditos; sin embargo, los créditos están registrados en la contabilidad de la Institución Financiera. A cambio por proveer esos servicios de administración de créditos a la IFI, ésta le paga una cuota fija que en la

gran mayoría es por operación y de acuerdo a las etapas del proceso crediticio que se desea el servicio. Este modelo es un intento por combinar los mejores aspectos de las unidades internas (bajos costos de transferencia e infraestructura) y una subsidiaria (manejo independiente y mitigación de riesgos).

En el caso del Ecuador y a partir del año 2007 este tipo de modelos ha ingresado con fuerza en las Instituciones Financieras, siendo las principales variables que han llevado a optar por este servicio las siguientes:

- Eficiencia en costos.
- Competencia interna con las unidades de microfinanzas en términos de productividad.
- Transferencia de los riesgos operativos por desviaciones metodológicas.

### **3.5 USO DE MAPAS DE RIESGO EN EL MONITOREO DE RIESGOS OPERATIVOS**

Para comprender el uso de los mapas de riesgo es primordial definir lo que son, siendo estos *“un instrumento metodológico mediante la cual se identifica un conjunto ordenado y flexible de factores que pueden dar origen a irregularidades, algunas veces a errores no intencionales y definitivamente a hechos fraudulentos y de corrupción, con los mapas de riesgo se califica la presencia del riesgo y se prevén sus posibles daños.*

*También el mapa de riesgos es una herramienta gerencial que puede adaptarse a las necesidades y objetivos de quienes deseen utilizarlo. Observando los distintos factores que lo integran y valorando la situación existente, es posible diseñar estrategias y acciones orientadas a enviar, controlar o minimizar la presencia de los posibles riesgos.”<sup>11</sup>*

---

<sup>11</sup> ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo, *“Administración o gestión de Riesgos ERM y la Auditoría Interna”*, pág. 205 – 206, Bogotá – Colombia, agosto 2006.

Para poder desarrollar un mapa de riesgos, se debe haber levantado la matriz de riesgos de las desviaciones metodológicas mediante un análisis cualitativo de estos eventos, registrándose de acuerdo a:

- Taxonomía: Personas, Procesos, Sistemas y Externo.

Tipo: Operativo, Tecnológico, Legal y Reputacional.

- Causas y consecuencias.
- Eventos de pérdida: Clasificación dada por Basilea II.
- Controles: preventivos y correctivos.
- Mapas de riesgo cualitativos: Clasificación de frecuencia y Severidad en los siguientes rangos:

### Cuadro No 3

#### Mapas de riesgo cualitativos <sup>12</sup>

Cualitativa	Clave
Muy Alto	MA
Alto	A
Medio	M
Bajo	B
Muy Bajo	MB

Luego de haber concluido con el análisis cualitativo se deben estimar las pérdidas causadas por el riesgo operativo, realizando una valoración de eventos, es decir se estima por cada unidad de negocio y la identificación de la cuenta contable que afecta, esto conlleva a la estimación de niveles de tolerancia.

El registro de los riesgos en los mapas de calor se hace de acuerdo a las tablas siguientes:

<sup>12</sup> UAIR INTERNACIONAL, “Manual de información para operadoras de sociedades de inversión”, pág. 4, año 2007.

**Cuadro No 4**

**Tablas para registro de riesgos en mapas de calor <sup>13</sup>**

Frecuencia		Clave
<b>Bajo</b>	cada 10 años	A
	cada 5 años	B
	bianual	C
	anual	D
<b>Medio</b>	semestral	E
	trimestral	F
	bimestral	G
	1 mes	H
<b>Alto</b>	1 quincenal	I
	1 semanal	J
	1 cada 3 días	K
	diaria	L

Severidad		Clave
<b>Bajo</b>	0 a 30,000	A
	30,001 a 60,000	B
	60,001 a 90,000	C
	90,001 a 120,000	D
	120,001 a 150,000	E
<b>Medio</b>	150,001 a 300,000	F
	300,001 a 500,000	G
	500,001 a 800,000	H
	800,001 a 1,500,000	I
	1,500,001 a 3,000,000	J
<b>Alto</b>	3,000,001 a 5,000,000	K
	5,000,001 a 10,000,000	L
	10,000,001 a 17,000,000	M
	17,000,001 a 30,000,000	N
	30,000,001 <	O

Es importante aclarar que existen otras maneras de identificar a la frecuencia y a la severidad, así pueden ser definidas como la probabilidad de ocurrencia y la magnitud de impacto respectivamente.

A continuación se presenta una gráfica en la que se muestra la manera de determinar los valores que conformaran el mapa de riesgos, así como su representación:

<sup>13</sup> UAIR INTERNACIONAL, “Manual de información para operadoras de sociedades de inversión”, pág. 4 - 5, año 2007.

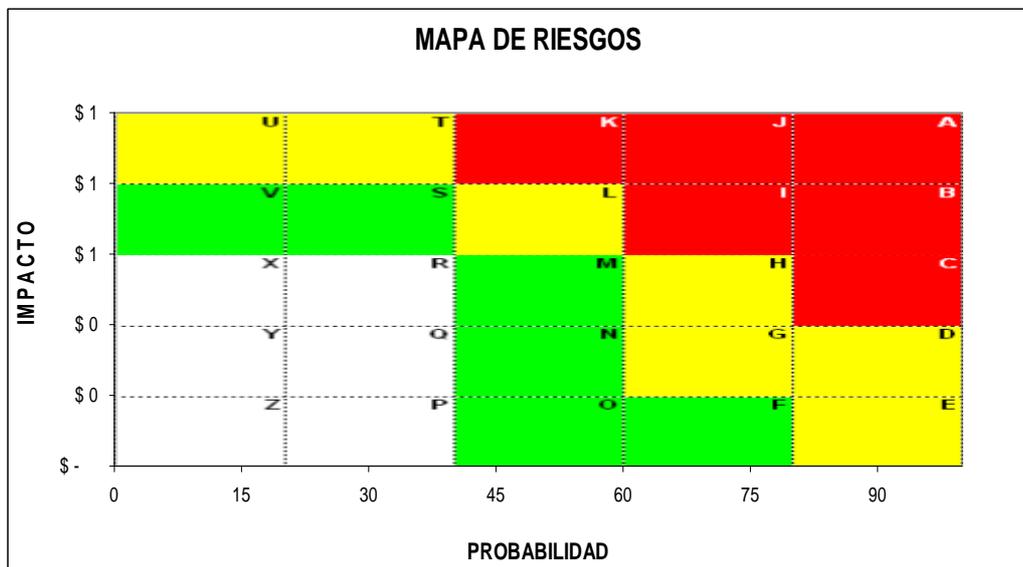
Cuadro No 5

Valores por magnitud de impacto de los riesgos <sup>14</sup>

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA			MAGNITUD DE IMPACTO (millones de dólares estadounidenses)			
					Rango inferior	Rango superior
Raro	0 - 1	0% al 1%	Insignificante	0 - 1	0	50
Poco probable	1,1 - 2	2% al 9%	Menor	1,1 - 2	50,1	100
Posible	2,1 - 3	10% al 29%	Moderada	2,1 - 3	100,1	500
Probable	3,1 - 4	30% al 69%	Mayor	3,1 - 4	500,1	1000
Casi con certeza	4,1 - 5	70% al 100%	Catastrófica	4,1 - 5	Más de	1000
Riesgo				Probabilidad	Magnitud de impacto	Valor esperado de pérdidas por riesgo
				0	#iDIV/0!	#iDIV/0!
				0	#iDIV/0!	#iDIV/0!
				0	#iDIV/0!	#iDIV/0!
				0	#iDIV/0!	#iDIV/0!
				0	#iDIV/0!	#iDIV/0!

Cuadro No 6

Mapa de riesgo o de calor <sup>15</sup>



<sup>14</sup> ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo, “Administración o gestión de Riesgos ERM y la Auditoría Interna”, CD - Interactivo, Bogotá – Colombia, agosto 2006.

<sup>15</sup> ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo, “Administración o gestión de Riesgos ERM y la Auditoría Interna”, CD - Interactivo, Bogotá – Colombia, agosto 2006.

## CAPÍTULO IV

### 4.1 CONCLUSIONES

- a) Para una adecuada y debida gestión del Riesgo Operacional, se concluye claramente que la responsabilidad no es únicamente del área de riesgos sino también de las Gerencias Comerciales, Negocios y Operaciones.
- b) La gestión de los riesgos operativos no debe confundirse con la gestión de operaciones, si bien tienen relación cada uno de ellos tiene sus propias herramientas, procedimientos, prácticas y disciplinas.
- c) El modelo operativo que cada institución financiera puede adaptar o combinar debe ser implementada de acuerdo a su estructura, estrategia y contexto operativo de negocios, debiéndose tomar en cuenta que las microfinanzas (o finanzas populares de acuerdo al proyecto del Gobierno, en el que se incluirán las Cooperativas de Ahorro y Crédito que se encuentra bajo la regulación del Ministerio de Inclusión Social) se encuentra en una etapa de crecimiento o “adolescencia” por lo cual estos modelos podrían ir cambiando según la madurez que esta línea de negocio vaya alcanzando. Se podría decir que en el caso de las Cooperativas que realizan intermediación financiera en la ciudad de Quito, esta madurez en microfinanzas se lo está logrando, ya que actualmente han implementado sus metodologías con el apoyo de organismos internacionales como DGRV, WOCCU y mediante consultorías privadas.
- d) La gestión de riesgos operativos puede integrarse muy bien con acciones de mejora y cambio, que permiten reducir controles y costos, alcanzando mayor estabilidad en los ingresos y en periodos de largo plazo.
- e) En microfinanzas se puede definir los siguientes puntos críticos en lo que respecta riesgo operativo: el proceso de selección del nuevo personal en especial de los asesores de Microcredito, el otorgamiento del crédito

(levantamiento de la información), la recuperación del crédito, el cumplimiento de las políticas y los sistemas de información.

- f) La evaluación de riesgos operativos y la identificación de las desviaciones metodológicas en microfinanzas es todavía un arte, toda vez que las Cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quito (principalmente las reguladas por el Ministerio de Inclusión Social), no disponen de personal técnico, ni unidades especializadas para la gestión de riesgos, debiéndose utilizar metodologías tanto cualitativas como cuantitativas.
- g) El no tener un adecuado core bancario que vaya de la mano con el crecimiento del negocio y en especial del Microcredito, genera un riesgo operativo alto, al igual que un inadecuado plan de capacitación para los asesores de crédito. Es común que las instituciones que realizan microfinanzas tengan problemas estructurales en la organización informática.
- h) El no tener institucionalizado valores éticos en las instituciones que realizan microfinanzas y en especial en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quito, son situaciones que generan riesgo operativo altísimo.
- i) La supervisión de las microfinanzas especialmente la verificación del trabajo del asesor de microcredito requiere ciertas técnicas y habilidades diferentes de las que se utilizan para supervisar los otros oficiales (Consumo).

#### **4.2 RECOMENDACIONES**

- a) Es de suma importancia para las entidades financieras que realizan microfinanzas generar métodos y procedimientos que permitan una eficiente construcción de una base de datos la cual debe ser organizada con información sobre los eventos de pérdida por desviaciones metodológicas que se vayan presentando, lo que permitirá alcanzar resultados más precisos al momento de calcular y cuantificar las pérdidas hacia el futuro.

- b) La Metodología para la Identificación y Cuantificación del Riesgo Operativo diseñada en este trabajo está soportada en modelos probabilísticos que deberán cada Institución desarrollar, y que permitan, no sólo identificar las principales desviaciones metodológicas como fuentes de riesgo operativo, sino también cuantificar las exposiciones de estas desviaciones y calcular las provisiones que permitan cubrir las pérdidas que se pueda presentar.
- c) Se debe elaborar un manual que permita una retroalimentación sobre los puntos críticos que generen riesgo operativo, en el que se incluya su identificación y el respectivo plan de mejora y control a estas debilidades.
- d) Para realizar un adecuado control de riesgos operativos es primordial tener un sistema eficaz que permita identificar, medir y monitorear, evaluando de manera independiente de las estrategias, políticas, procedimientos y prácticas relacionadas al riesgo operativo, para lo cual la alta Gerencia debe desarrollar planes de acción sobre las debilidades identificadas, realizando un seguimiento a las mismas y determinando su respectivo cumplimiento.
- e) Los métodos y metodologías que deben utilizar las unidades de auditoría interna en las instituciones que realizan microfinanzas, no deben ser aleatorias.
- f) El personal supervisor tendrá que ser capacitado y hasta cierto punto especializado para trabajar eficazmente.
- g) La gestión de riesgos operativos y en especial la identificación de las desviaciones metodológicas en el Microcredito no deben ser evaluadas de forma independiente, lo que permitirán alcanzar los resultados financieros óptimos. Esta gestión de riesgos debe ser parte de las funciones y actividades normales del Gobierno Corporativo de la Institución Financiera.

- h) La identificación de las desviaciones metodológicas y la gestión de estos riesgos operativos no deben estar desconectadas de la operatividad diaria de la Institución Financiera.
- i) Es importante mencionar que las consultorías o proyectos que se desarrollen en las Instituciones Financieras para la gestión de riesgo operativo, se deben interiorizar y no dejar únicamente como un documento de diagnóstico o evaluación.
- j) La remuneración del oficial de microcredito en cuanto a la parte variable (comisiones) debe estar acorde con el trabajo que realiza este y al tipo de mercado y zona de trabajo en el que se encuentra.

#### **4.3 BIBLIOGRAFIA**

- MEZZERA, Jaime, *Crédito Informal, Acceso al Sistema Financiero*, Primera Edición, OIT, Chile, 1993.
- CHIRIBOGA ROSALES, Luis Alberto, *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano*, ISBN, Tercera Edición, Quito – Ecuador, Diciembre 2003, 160 pág.
- SHAPLEIGH, Alexander, FERNÁNDEZ, Fernando, *Microfinanzas en Ecuador*, Quito – Ecuador, Enero 2003, 157 pág.
- FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS – UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, *Control de los recursos y los riesgos – Ecuador – (CORRE)*, Quito – Ecuador, Enero 2006, 68 pág.
- ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo, *Administración o Gestión de Riesgos ERM y la Auditoría Interna*, ECOE Ediciones, Primera Edición, Bogotá – Colombia, Agosto 2006, 351 pág.

- DAQUI JANETA, Rodrigo, *Administración de Riesgos Financieros*, CEDECOOP, Primera edición, Quito – Ecuador, año 2006, 127 pág.
- RIOS POZO, Marlon, *Manual de Análisis y Concesión de microcréditos por evaluación de riesgos*, DGRV (Confederación Alemana de Cooperativas), Quito - Ecuador, mayo 2007.
- CEDECOOP, Corporación de Estudios y Desarrollo Cooperativo, *Seminario – Taller “Microcredito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito”*, año 2006.
- DECRETO EJECUTIVO No 354, Cooperativas de Ahorro y Crédito de Intermediación Financiera, Título III, Capítulo II, Artículo 32, literal a, [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)
- DR. HUBENTHAL, Dieter, *Exposición “Gobierno Corporativo y las cooperativas de ahorro y crédito”*, DGRV (Confederación Alemana de Cooperativas), México, 26 de noviembre de 2004.
- CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO AREQUIPA, Guía de Gestión y Control de Riesgos para Instituciones de Microfinanzas, *Taller de capacitación “Medición de Riesgos en Instituciones de Microfinanzas”*, Arequipa – Perú, 7 – 8 de noviembre de 2002.
- VÁZCONEZ E., Gustavo, *Manual Metodológico de microcrédito individual*, DGRV (Confederación Alemana de Cooperativas), Quito – Ecuador, año 2005.
- ZAPATA, José, ECHARTE, Luis, *“Control Interno y su rol en la gestión de riesgos en microfinanzas” Curso Andino de microfinanzas*, Lima – Perú, Junio 2006, [www.sicdes.biz](http://www.sicdes.biz)
- KEIL, Roberto, *Seminario – taller “Visión estratégica para la gestión de riesgos: Basilea II”*, Global Risk Management, Módulo VII, Quito – Ecuador, CFN, mayo 2007.

- UAIR INTERNACIONAL, “Manual de información para operadoras de sociedades de inversión”, año 2007, 9 pág.
- BANCO DE PAGOS INTERNACIONALES, *Comité de Basilea de Supervisión Bancaria: Sanas Prácticas para la Gestión y supervisión del Riesgo Operativo*, febrero 2003.
- COMITÉ DE BASILEA DE SUPERVISIÓN BANCARIA, *Convergencia Internacional de Medición de Capital y Estándares de Capital Un marco revisado*, junio 2004, Banco de Pagos Internacionales.
- CODIFICACIÓN DE RESOLUCIONES DE LA JUNTA BANCARIA Y DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS DEL ECUADOR, *Libro I, Título X, Subtítulo VI, Capítulo V “De la Gestión del Riesgo Operativo”* (Resolución No. JB-2005-834).

## 4.4 ANEXOS

### ANEXO 1

#### Lineamientos para el levantamiento de la información

A continuación se detalla el lineamiento a seguir por parte del oficial de crédito al momento del levantamiento de la información en el mismo lugar donde desarrolla las actividades el microempresario (socio – cliente), con la finalidad de ganarse la confianza del cliente.

- ☞ Como es lógico suponer algunos clientes empresarios dueños de microempresas pueden mostrarse escépticos, tímidos o muy listos para sorprendernos en nuestras visitas, cuando esto suceda el Asesor deberá tratar de hacerle comprender que la cooperativa le asegura estricta confidencialidad de la información que nos esta reportando. Es importante hacer saber también al cliente que la calidad de información que nos brinda influye para estimar con el menor grado de error las condiciones del crédito (monto, cuota, plazo etc.)
  
- ☞ El Asesor de Crédito debe utilizar su sentido común para cruzar con preguntas criticas la consistencia de la información que el cliente brinda evitando no ofuscarse si la obtención de la misma no se produce como se planifico anticipadamente, en lo posible debe tener suficiente tino para averiguar las cosas importantes; para tal efecto debe ser conciente que el

cliente no tiene información preparada mentalmente de una manera sistemática, tal como lo contemplan los formularios de crédito; por eso se hace necesario que el Asesor de Crédito para dilucidar las múltiples interrogantes o finalidades que se han señalado, no someta al cliente a un interrogatorio forzoso.

- ☞ La información deberá obtenerse mezclando las preguntas a la conversación y anotando con discreción, si no se confía en la memoria. Durante la visita el Asesor de Crédito debe cuidar mucho lo que dice a fin de no incurrir en indiscreciones ya sea sobre la Cooperativa o cartera de clientes que maneja, que aparte de desprestigiarlo por su indiscreción, puede comprometer a la Cooperativa. En todo lo demás su comportamiento debe estar a la altura de la institución que representa.
  
- ☞ Es importante que el Asesor de Crédito revele un verdadero conocimiento del negocio del cliente (por lo menos cuando se trata de un segundo crédito y de clientes interesantes para el futuro), para ello debe revisar la carpeta y leer los documentos especialmente el balance y el historial crediticio para ver las operaciones que con él, hemos tenido. Debe llevar en la memoria (por lo menos cuando se trata de clientes importantes) los datos de los estado financieros que considere de suma importancia. Esto no solo le servirá al Asesor de Crédito para aprovechar mejor la visita, si no para dar al cliente una correcta impresión, de que él se interesa realmente en su negocio, ya que tiene presente las cifras significativas del mismo.

☞ En el transcurso de la visita se le hará conocer al cliente que la relación crediticia se inicia preferentemente con plazos cortos (procurando la mayor rotación de los recursos) y algunos aspectos de la filosofía crediticia (especialmente la relación crediticia de largo plazo). Es necesario también explicar al cliente que la decisión del otorgamiento del crédito lo toma la instancia correspondiente de la Cooperativa, para no crearle expectativas en extremo optimista (según las condiciones deseadas del cliente). Por tratarse de empresarios dueños de pequeñas unidades de producción, es importante verificar alguna información del cliente observando sus comprobantes; tales como: facturas, guías de remisión, libretas de ahorro, registros de cuentas por cobrar, documentos sustentatorios de propiedad de bienes etc.

## ANEXO 2

### CHEQUEO DEL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL

CHEQUEO DEL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL			
<p><b>NOMBRE</b> _____</p> <p><b>CARGO</b> _____ <b>FECHA</b> _____</p>			
CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SI	NO	OBSERV.
1. Habla lenta, sudoración, ojos vidriosos.			
2. Comportamiento antisocial.			
3. Comportamiento irritable.			
4. Amistades nuevas poco usuales.			
5. Prendas costosas abundantes			
6. Llamadas telefónicas al trabajo, que lo ponen nervioso o irritado.			
7. Manejo inusual de grandes cantidades de dinero.			
8. Nuevos hábitos y costumbres.			
9. Comportamiento distraído, difícil concentración y atención			
10. Realización de fiestas muy frecuentes			
11. Asistencia frecuente a sitios costosos.			
12. Despreocupación por asuntos de trabajo.			
13. Ha iniciado a hablar mal de la empresa.			
14. Frecuentemente se le nota somnoliento.			
15. Frecuentes demostraciones de derroche de dinero.			
<p><b>OBSERVACIONES</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			
<p><b>CONCLUSIONES</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			
<p><b>FIRMA DE RESPONSABLE</b> _____</p> <p style="text-align: right;"><b>FECHA</b> _____</p>			
<p><small>NOTA: Se recomienda efectuar esta evaluación trimestralmente</small></p>			

**ANEXO 3**  
**MODELOS DE CONTROL**

**MODELOS DE CONTROL**

<b>ATRIBUTO</b>	<b>COBIT</b>	<b>SAC</b>	<b>COSO</b>	<b>COCO</b>
<b>AUDIENCIA PRIMARIA</b>	Dirección, usuarios, Auditores Internos	Auditores Internos	Dirección	Dirección
<b>CONTROL VISTO COMO</b>	Conjunto de procesos, incluyendo prácticas, procedimientos, políticas y estructuras organizacionales	Conjunto de procesos, subsistemas y gente	Conjunto de procesos	Conjunto de procesos
<b>OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DEL CONTROL INTERNO</b>	Operaciones efectivas y eficientes. Confiabilidad e integridad. Disponibilidad de información. Informes financieros confiables. Cumplimiento de leyes y regulaciones.	Operaciones efectivas y eficientes. Informes financieros confiables. Cumplimiento de leyes y regulaciones	Operaciones efectivas y eficientes. Informes financieros confiables. Cumplimiento de leyes y regulaciones.	Operaciones efectivas y eficientes. Informes financieros confiables. Cumplimiento de leyes y regulaciones.
<b>COMPONENTES O DOMINIOS</b>	<u>Dominios:</u> Planeamiento, Organización, adquisición e implantación, entrega, soporte y monitoreo.	<u>Componentes:</u> Ambiente de Control, manual y automatizado. Procedimientos de control de sistemas	<u>Componentes:</u> Ambiente de Control, Gestión de Riesgos, Actividades de Control, Información Monitoreo	<u>Criterios:</u> Propósito, Compromiso, Capacidad, Vigilancia, Aprendizaje.
<b>FOCO</b>	Tecnología Informática	Tecnología Informática	Toda la Organización	Toda la Organización
<b>EFFECTIVIDAD DEL CONTROL</b>	Por un período de tiempo	Por un período de tiempo	Un momento dado	Un momento dado
<b>RESPONSABILIDAD POR LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO</b>	Dirección	Dirección	Dirección	Dirección

**ANEXO 4**

**FORMATO DE PÉRDIDAS OPERATIVAS POR DESVIACIONES**

**METODOLÓGICAS**

**FORMATO DE PERDIDAS OPERATIVAS POR DESVIACIONES METODOLOGICAS**

Lugar y Fecha

DATOS GENERALES				
Tipo de crédito		Producto		Segmento
Pérdida Generada a: Cliente <input type="checkbox"/> IFI <input type="checkbox"/> Matriz <input type="checkbox"/> Agencia <input type="checkbox"/>				ID cliente/ agencia
Area Funcional		Responsable área		Funcionario
DATOS DE LA PERDIDA ENCONTRADA				
Proceso				
Evento de Pérdida Operacional por desviaciones metodológicas				
Categoría de Riesgo Operativo		Subcategoría de Riesgo Operativo		Causas
Fecha Inicial	Fecha Hallazgo		Fecha Final	Días Transcurridos
Impacto				
Responsab. Legal <input type="checkbox"/> Acciones Regul. <input type="checkbox"/> RestituciónTerceros <input type="checkbox"/> Pérdidas recursos <input type="checkbox"/> Pérdidas/ daños activos <input type="checkbox"/>				
Moneda	Monto Exposición	Monto pérdida bruta	Monto asegurado	Cantidad recuperada seguros
Otras recuperaciones		Gastos por la pérdida		Monto pérdida operacional neta
Plan de acción				
OBSERVACIONES Y DESCRIPCIÓN DEL EVENTO				