

**GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN
DE RIESGO EN EL SECTOR MICRO FINANCIERO.**

**ALFREDO JIMÉNEZ GUTIÉRREZ
NEÍL ENRIQUE ROJAS RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECANICA
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD
BUCARAMANGA**

2013

**GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN
DE RIESGO EN EL SECTOR MICRO FINANCIERO.**

**ALFREDO JIMÉNEZ GUTIÉRREZ
NEÍL ENRIQUE ROJAS RODRÍGUEZ**

**Monografía de grado presentada para optar al título de: Especialista en
Gerencia integral de la calidad**

**DIRECTOR:
JOSÉ EDILBERTO PINZÓN**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECANICA
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD
BUCARAMANGA**

2013

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	24
1. JUSTIFICACIÓN	25
2. OBJETIVO	26
2.1. OBJETIVO GENERAL	26
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
3. IMPLEMENTACIÓN DE OBJETIVOS	28
3.1 DEFINIR MECANISMOS PARA LA COMUNICACIÓN Y CONSULTA ORGANIZACIONAL, DE TAL MANERA QUE SE AFRONTEN LA NATURALEZA, LAS CAUSAS, CONSECUENCIAS Y MEDIDAS DE TRATAMIENTO PARA LOS RIESGOS INHERENTES A LOS PROCESOS.	28
3.2 PROPONER INSTRUMENTOS QUE FACILITEN EL ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO QUE LE BRINDE A LA ORGANIZACIÓN UN MARCO DE REFERENCIA Y QUE ADEMÁS ESTABLEZCA EL CONTEXTO PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO.	31
3.2.1 Actividad 1. Enunciar metodología para el establecimiento del contexto externo.	31
3.2.2 Actividad 2. Enunciar metodología para el establecimiento del contexto interno	36
3.2.3 Actividad 3. Proponer método para establecer el contexto donde se aplica la gestión del riesgo.	41

3.2.4 Actividad 4. Exponer de qué manera la organización deberá definir los criterios para la gestión del riesgo identificando que factores claves se deben considerar.	46
3.3 PRESENTAR HERRAMIENTAS PARA LA VALORACIÓN DEL RIESGO, QUE NOS PERMITA IDENTIFICAR, ANALIZAR Y EVALUAR LOS RIESGOS A PARTIR DEL CONTEXTO ESTABLECIDO EN EL SECTOR MICRO FINANCIERO.	47
3.4 DESPLEGAR PLANES DE ACCIÓN QUE PERMITAN DAR TRATAMIENTO DEL RIESGO TENIENDO CUENTA LAS OPCIONES DEL TRATAMIENTO, DE MANERA QUE SE MITIGUE EL IMPACTO NEGATIVO QUE PUEDAN GENERAR LOS RIESGOS SOBRE LA OPERACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.	59
3.5 ESTABLECER UNA METODOLOGÍA DE MONITOREO Y REVISIÓN, DE TAL FORMA QUE SE GARANTICE QUE LOS CONTROLES SEAN EFICACES Y EFICIENTES, QUE SE DETECTAN CAMBIOS EN EL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO, Y QUE SE IDENTIFICAN LOS RIESGOS EMERGENTES CORRESPONDIENTES AL SECTOR. QUE PERMITA ESTABLECER INDICADORES ADECUADOS PARA DETERMINAR EL NIVEL DE EFICACIA Y EFICIENCIA DEL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO IMPLEMENTADO.	63
RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFÍA	89

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz de comunicación y consulta.	29
Tabla 2. Establecimiento del contexto externo.	34
Tabla 3. Establecimiento del contexto interno.	39
Tabla 4. Método para establecer el alcance.	43
Tabla 5 Factores claves de desempeño	46
Tabla 6. Matriz de identificación, evaluación y calificación de riesgos	48
Tabla 7. Valoración y plan de tratamiento del riesgo	51
Tabla 8. Mapa de riesgo inherente	55
Tabla 9. Mapa de riesgo residual	57
Tabla 10 Plan de tratamiento del riesgo	60

TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para los fines de este documento, se aplican los siguientes términos y definiciones:

Riesgo. Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.

Gestión del riesgo. Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al **riesgo**¹.

Contexto Externo. Ambiente externo en la cual la organización busca alcanzar sus objetivos².

Contexto interno. Ambiente interno en la cual la organización busca alcanzar sus objetivos³.

Alta dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización⁴.

Cliente: Organización o persona que recibe un producto. El cliente puede ser interno o externo a la organización⁵.

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones⁶.

¹ Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificaciones NTC ISO 31000, ICONTEC, pág. 4

² Ibid pág. 5

³ Ibid pág. 6

⁴ Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificaciones NTC ISO 9000, Numeral 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES.

⁵ Ibid

Documento: Información y su medio de soporte⁷.

Información: Datos que poseen significado⁸.

Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Los registros pueden utilizarse, por ejemplo, para documentar la trazabilidad y para proporcionare videncia de verificaciones, acciones preventivas y acciones correctivas.

En general los registros no necesitan estar sujetos al control del estado de revisión⁹.

Trazabilidad: Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración¹⁰.

Competencia: Atributos personales y aptitud demostrados para aplicar conocimientos y habilidades¹¹.

Plan de auditoría: Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría¹².

⁶ Ibid

⁷ Ibid

⁸ Ibid

⁹ Ibid

¹⁰ Ibid

¹¹ Ibid

¹² Ibid

Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría¹³.

IMF Institución micro financiera.

Riesgo¹⁴. Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.

NOTA 1 Un efecto es una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos.

NOTA 2 Los objetivos pueden tener aspectos diferentes (por ejemplo financieros, salud y seguridad, y metas ambientales) y se pueden aplicar en niveles diferentes (estratégico, en toda la organización, en proyectos, productos y procesos).

NOTA 3 A menudo el riesgo está caracterizado por la referencia a los eventos potenciales y las consecuencias a una combinación de ellos.

NOTA 4 con frecuencia, el riesgo se expresa en términos de una combinación de las consecuencias de un evento (incluyendo los cambios en las circunstancias) y en la probabilidad (Likelihood) de que suceda.

NOTA 5 Incertidumbre es el estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o el conocimiento de un evento, su consecuencia o probabilidad.

Gestión del riesgo¹⁵. Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo.

¹³ Ibid

¹⁴ Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificaciones NTC ISO 31000, Numeral 2. TÉRMINOS Y DEFINICIONES.

Marco de referencia para la gestión del riesgo¹⁶. Conjunto de componentes que brindan las bases y las disposiciones de la organización para diseñar, implementar, monitorear revisar y mejorar continuamente la gestión del riesgo a través de toda la organización.

NOTA 1 Las bases incluyen la política, los objetivos, el comando y el compromiso para gestionar el riesgo.

-

NOTA 2 Las disposiciones de la organización incluyen planes, relaciones, rendición de cuentas (Accountability), recursos, procesos y actividades.

NOTA 3 El marco de referencia para la gestión del riesgo está incluido en las políticas y prácticas estratégicas y operacionales globales de la organización.

Política para la gestión del riesgo¹⁷. Declaración de la dirección y las intenciones generales de una organización con respecto a la gestión del riesgo.

Actitud hacia el riesgo¹⁸. Enfoque de la organización para evaluar y eventualmente buscar, retener, tomar o alejarse del riesgo

Plan para la gestión del riesgo¹⁹. Esquema dentro del marco de referencia para la gestión del riesgo que especifica el enfoque, los componentes y los recursos de la gestión que se van a aplicar a la gestión del riesgo.

¹⁵ Ibid

¹⁶ Ibid

¹⁷ Ibid

¹⁸ Ibid

¹⁹ Ibid

NOTA 1 Los componentes de la gestión comúnmente incluyen procedimientos, prácticas, asignación de responsabilidades, secuencia y oportunidad de las actividades.

NOTA 2 El plan para la gestión del riesgo se puede aplicar a productos, procesos y proyectos particulares, y a parte de la organización o su totalidad.

Propietario del riesgo²⁰. Persona o entidad con la responsabilidad de rendir cuentas y la autoridad para gestionar un riesgo.

Proceso para la gestión del riesgo²¹. Aplicación sistemática de las políticas, los procedimientos y las prácticas de gestión a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto, y de identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y revisión del riesgo.

Establecimiento del contexto²². Definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo, y establecimiento del alcance y los criterios del riesgo para la política para la gestión del riesgo.

Contexto externo²³. Ambiente externo en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos.

NOTA El contexto externo puede incluir:

- el ambiente cultural, social, político, legal, reglamentario, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo, bien sea internacional, nacional, regional o local;

²⁰ Ibid

²¹ Ibid

²² Ibid

²³ Ibid

- impulsores clave y tendencias que tienen impacto en los objetivos de la organización; y - relaciones con las partes involucradas (véase el numeral 2.13) y sus percepciones y valores.

Contexto interno²⁴. Ambiente interno en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos.

NOTA El contexto interno puede incluir:

- gobierno, estructura organizacional, funciones y responsabilidades;
- políticas, objetivos y estrategias implementadas para lograrlos;
- las capacidades, entendidas en términos de recursos y conocimiento (por ejemplo capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías);
- sistemas de información, flujos de información y procesos para la toma de decisiones (tanto formales como informales);
- relaciones con las partes involucradas internas y sus percepciones y valores;
- la cultura de la organización;
- normas, directrices y modelos adoptados por la organización; y
- forma y extensión de las relaciones contractuales.

Comunicación y consulta²⁵. Procesos continuos y reiterativos que una organización lleva a cabo para suministrar, compartir u obtener información e involucrarse en un diálogo con las partes involucradas con respecto a la gestión del riesgo

NOTA 1 La información se puede relacionar con la existencia, la naturaleza, la forma, la probabilidad (Likelihood), el significado, la evaluación, la aceptabilidad y el tratamiento de la gestión del riesgo.

²⁴ Ibid

²⁵ Ibid

NOTA 2 La consulta es un proceso de doble vía de la comunicación informada entre una organización y sus partes involucradas, acerca de algún tema, antes de tomar una decisión o determinar una dirección para dicho tema. La consulta es:

- un proceso que tiene impacto en la decisión a través de la influencia más que del poder; y
- una entrada para la toma de decisiones, no para la toma conjunta de decisiones.

Parte involucrada²⁶. Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse a sí misma como afectada por una decisión o una actividad.

NOTA Una persona que toma decisiones puede ser una parte involucrada.

Valoración del riesgo²⁷. Proceso global de identificación del riesgo análisis del riesgo (véase el numeral 2.21) y evaluación del riesgo.

Identificación del riesgo²⁸. Proceso para encontrar, reconocer y describir el riesgo

NOTA 1 La identificación del riesgo implica la identificación de las fuentes de riesgo, los eventos, sus causas y sus consecuencias potenciales.

NOTA 2 La identificación del riesgo puede involucrar datos históricos, análisis teóricos, opiniones informadas y expertas, y las necesidades de las partes involucradas.

Fuente de riesgo²⁹. Elemento que solo o en combinación tiene el potencial intrínseco de originar un riesgo.

²⁶ Ibid

²⁷ Ibid

²⁸ Ibid

²⁹ Ibid

NOTA Una fuente de riesgo puede ser tangible o intangible.

Evento³⁰. Presencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias.

NOTA 1 Un evento puede ser una o más ocurrencias y puede tener varias causas.

NOTA 2 Un evento puede consistir en algo que no está sucediendo.

NOTA 3 En ocasiones, se puede hacer referencia a un evento como un “incidente” o “accidente”.

NOTA 4 También se puede hacer referencia a un evento sin consecuencias como un “cuasi accidente”, “incidente”, “situación de peligro” o “conato de accidente”.

Consecuencia³¹. Resultado de un evento que afecta a los objetivos.

NOTA 1 Un evento puede originar un rango de consecuencias.

NOTA 2 Una consecuencia puede ser cierta o incierta y puede tener efectos positivos o negativos en los objetivos.

NOTA 3 Las consecuencias se pueden expresar cualitativa o cuantitativamente.

NOTA 4 Las consecuencias iniciales pueden escalar a través de efectos secundarios.

Probabilidad (Likelihood)³². Oportunidad de que algo suceda.

³⁰ Ibid

³¹ Ibid

³² Ibid

NOTA 1 En la terminología de la gestión del riesgo, la palabra “probabilidad (Likelihood)” se utiliza para hacer referencia a la oportunidad de que algo suceda, esté o no definido, medido o determinado objetiva o subjetivamente, cualitativa o cuantitativamente, y descrito utilizando términos generales o matemáticos (como la probabilidad numérica (Probability) o la frecuencia en un periodo de tiempo determinado).

NOTA 2 El término inglés “Likelihood (probabilidad)” no tiene un equivalente directo en algunos idiomas; en lugar de ello se utiliza el término equivalente de “Probability (probabilidad numérica Sin embargo en inglés “Probability” con frecuencia se interpreta más estrechamente como un término matemático. Por lo tanto, en la terminología de la gestión del riesgo, “Likelihood” se usa con la intención de que tenga la misma interpretación amplia que el término “probabilidad” en muchos idiomas diferentes del inglés.

Perfil del riesgo³³. Descripción de cualquier conjunto de riesgos

NOTA El conjunto de riesgos puede contener aquellos que se relacionan con la organización en su totalidad, con parte de la organización o según otra definición.

1 Análisis del riesgo. Proceso para comprender la naturaleza del y determinar el nivel de riesgo

NOTA 1 El análisis del riesgo proporciona las bases para la evaluación del riesgo y las decisiones sobre el tratamiento del riesgo

NOTA 2 El análisis del riesgo incluye la estimación del riesgo.

³³ Ibid

Criterios del riesgo³⁴. Términos de referencia frente a los cuales se evalúa la importancia de un riesgo

NOTA 1 Los criterios del riesgo se basan en los objetivos y el contexto externo e interno de la organización.

NOTA 2 Los criterios del riesgo se pueden derivar de normas, leyes, políticas y otros requisitos.

Nivel de riesgo³⁵. Magnitud de un riesgo de una combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y su probabilidad

Evaluación del riesgo³⁶. Proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo con los criterios del riesgo, para determinar si el riesgo, su magnitud o ambos son aceptables o tolerables.

NOTA La evaluación del riesgo ayuda en la decisión acerca del tratamiento del riesgo

Tratamiento del riesgo³⁷. Proceso para modificar el riesgo (véase el numeral 2.1).

NOTA 1 El tratamiento del riesgo puede implicar:

- evitar el riesgo decidiendo no iniciar o continuar la actividad que lo originó;
- tomar o incrementar el riesgo con el fin de perseguir una oportunidad;
- retirar la fuente del riesgo
- cambiar la probabilidad
- cambiar las consecuencias

³⁴ Ibid

³⁵ Ibid

³⁶ Ibid

³⁷ Ibid

- compartir el riesgo con una o varias de las partes (incluyendo los contratos y la financiación del riesgo); y - retener el riesgo a través de la decisión informada.

NOTA 2 En ocasiones se hace referencia a los tratamientos del riesgo relacionados con consecuencias negativas como “mitigación del riesgo”, “eliminación del riesgo”, “prevención del riesgo” y “reducción del riesgo”. NOTA 3 El tratamiento del riesgo puede crear riesgos nuevos o modificar los existentes.

Control³⁸. Medida que modifica al riesgo

NOTA 1 Los controles incluyen procesos, políticas, dispositivos, prácticas u otras acciones que modifican al riesgo.

NOTA 2 Los controles no siempre pueden ejercer el efecto modificador previsto o asumido.

Riesgo residual³⁹ Riesgo remanente después del tratamiento del riesgo

NOTA 1 El riesgo residual puede contener un riesgo no identificado.

NOTA 2 El riesgo residual también se conoce como “riesgo retenido”.

Monitoreo⁴⁰. Verificación, supervisión, observación crítica o determinación continua del estado con el fin de identificar cambios con respecto al nivel de desempeño exigido o esperado.

NOTA El monitoreo se puede aplicar al marco de referencia para la gestión del riesgo, al proceso para la gestión del riesgo al riesgo o al control

³⁸ Ibid

³⁹ Ibid

⁴⁰ Ibid

Revisión⁴¹. Acción que se emprende para determinar la idoneidad, conveniencia y eficacia de la materia en cuestión para lograr los objetivos establecidos.

NOTA La revisión se puede aplicar al marco de referencia para la gestión del riesgo, al proceso para la gestión del riesgo, al riesgo o al control

⁴¹ Ibid

RESUMEN

TITULO: GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO EN EL SECTOR MICRO FINANCIERO*

AUTOR: ALFREDO JIMÉNEZ GUTIÉRREZ
NEIL ENRIQUE ROJAS RODRÍGUEZ**

Palabras Claves: Sector Micro-financiero, Gestión del Riesgo, Establecimiento de Contexto, Identificación del Riesgo, Análisis del Riesgo, Evaluación del Riesgo, Tratamiento del Riesgo.

Dentro del marco operacional de cualquier organización del sector micro-financiero ya sea mediana o pequeña empresa se efectúan actividades que contienen factores o influencias internas o externas que generan consecuencias que pueden ser positivas o negativas para el desarrollo normal y los objetivos estratégicos de las organizaciones. Estos eventos son comúnmente llamados “riesgos” y la organización micro-financiera debe encargarse que estos riesgos sean controlados, tratados y monitoreados de tal manera que los objetivos estratégicos y la planificación institucional sigan su curso de manera eficiente y efectiva.

La importancia del riesgo en toda actividad económica es incuestionable y, más aún, en las entidades financieras, cuya preocupación tradicional, centrada en los riesgos de crédito (incertidumbre acerca de la recuperación de los préstamos concedidos) y mercado (alteraciones en los precios que afectan a las carteras de la entidad), se ha desplazado hacia otro tipo de problemas bancarios de múltiples causas englobados bajo el término riesgo operacional.

Esta guía metodológica nos muestra una forma sencilla de aplicar todos los elementos básicos para la construcción de un sistema de gestión de riesgo basados en normas como la NTC-ISO 31000 y la UNE 66175:2003, sin excepción de cualquier actividad que presente riesgo, puesto que se puede aplicar en una amplia plataforma estratégica, procesos, proyectos y servicios. Adicionalmente la guía pretende darle un enfoque al sistema de gestión del riesgo desde el sector micro financiero y las diferentes tipos de riesgos que traen consigo consecuencias positivas y negativas que deben ser administradas, controladas y tratadas.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías fisicomecánicas, escuela de estudios industriales y empresariales
especialización en Gerencia integral de la calidad Director José Edilberto Pinzón

ABSTRACT

TITLE:METHODOLOGICAL GUIDE FOR THE DESIGN OF A MODEL OF RISK MANAGEMENT ON THE MICRO FINANCIAL SECTOR*

AUTOR: ALFREDO JIMÉNEZ GUTIÉRREZ
NEIL ENRIQUE ROJAS RODRÍGUEZ**

Keywords: Micro financial Sector, Management of risk, Establishment of context, Risk identification, Risk analysis, Risk assessment, Risk treatment.

Within the operational framework of any organization of the micro financial sector, either medium or small enterprise, are carried out activities that contain factors or internal or external influences, that generate consequences that can be positive or negative for normal development and the strategic objectives of the organizations. These events are commonly called 'risks' and micro organization must ensure that these risks are controlled, treated and monitored in such a way that the strategic objectives and institutional planning run their course of efficiently and effectively.

The importance of risk in all economic activity is unquestionable and, even more, in financial institutions, whose traditional concern, focusing on the risks of credit (uncertainty about the recovery of the loans) and market (alterations in prices affecting the entity portfolios), has shifted to another kind of banking problems from multiple causes encompassed under the term operational risk.

This methodological guide shows us a simple way to implement all the basic elements for the construction of a risk management system based on standards as the NTC-ISO 31000 and the UNE 66175: 2003, without exception of any activities that present a risk, which can be applied in a broad strategic platform, processes, projects and services. In addition the guide aims to give you an approach to the system of risk management around the micro financial sector and the different types of risks that bring about positive and negative consequences that must be managed, controlled and treated.

* Monograph

** Faculty of Physicomechanical Engineering, School of Industrial and Business Studies
specialization in integrated quality management Director José Edilberto Pinzon

INTRODUCCIÓN

Dentro del marco operacional de cualquier organización del sector micro-financiero ya sea mediana o pequeña empresa se efectúan actividades que contienen factores o influencias internas o externas que generan consecuencias que pueden ser positivas o negativas para el desarrollo normal y los objetivos estratégicos de las organizaciones. Estos eventos son comúnmente llamados “riesgos” y la organización micro-financiera debe encargarse que estos riesgos sean controlados, tratados y monitoreados de tal manera que los objetivos estratégicos y la planificación institucional sigan su curso de manera eficiente y efectiva.

La importancia del riesgo en toda actividad económica es incuestionable y, más aún, en las entidades financieras, cuya preocupación tradicional, centrada en los riesgos de crédito (incertidumbre acerca de la recuperación de los préstamos concedidos) y mercado (alteraciones en los precios que afectan a las carteras de la entidad), se ha desplazado hacia otro tipo de problemas bancarios de múltiples causas englobados bajo el término riesgo operacional.

A partir de la década de los noventa, estas incertidumbres pasan de referirse a eventos pequeños, predecibles y frecuentes (errores de procesos, fallos técnicos...) a protagonizar las quiebras bancarias más significativas y copar las páginas de los periódicos, motivando una creciente preocupación en el sector y suscitando la atención de los reguladores. Estas grandes pérdidas se deben a problemas legales, deficiencias de control interno, débil supervisión de los empleados, fraude, falsificación de cuentas o contabilidad creativa, factores en muchos casos motivados por el desarrollo tecnológico, la creciente complejidad de las operaciones, la diversificación de productos, los nuevos canales de distribución, outsourcing entre otros.

1. JUSTIFICACIÓN

Una de las razones fundamentales de la monografía es por la gran acogida que ha tenido la gestión de los riesgos en las empresas, y el gran aporte que esta genera al interior de las organizaciones, en especial las que su objeto social está determinado por el otorgamiento de créditos a pequeños y medianos empresarios, teniendo en cuenta que este sector está enmarcado en una política de estado denominada “Banca de Oportunidades”, es por esta razón que la monografía aportará en la construcción de una metodología clara y efectiva para la mitigación de riesgos inherentes al otorgamiento de micro créditos.

En cuanto al aspecto profesional, laboral queremos aportar nuestra experiencia y conocimientos adquiridos, en el desarrollo de metodologías propias del sector micro financiero, como también nuestro deseo es aplicar y hacer extensivo los conocimientos y buenas prácticas adquiridas en esta especialización referente a los sistemas de gestión, en las organizaciones que requieran de nuestros servicios.

2. OBJETIVO

2.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer una guía metodológica para el diseño de un modelo de gestión de riesgo en el sector micro financiero, que le permita a las organizaciones identificar, dar tratamiento oportuno y prevenir los riesgos, y la detección de oportunidades en el entorno, brindando a la alta dirección herramientas y pautas efectivas para la toma de decisiones que le permitan el logro de sus metas estratégicas.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Definir mecanismos para la comunicación y consulta organizacional, de tal manera que se afronten la naturaleza, las causas, consecuencias y medidas de tratamiento para los riesgos inherentes a los procesos.
2. Proponer instrumentos que faciliten el establecimiento del contexto que le brinde a la organización un marco de referencia sectorial y que además establezca el contexto del proceso para la gestión del riesgo.
3. Presentar herramientas para la valoración del riesgo, que nos permita identificar, analizar y evaluar los riesgos a partir del contexto establecido en el sector micro financiero.
4. Desplegar planes de acción que permitan dar tratamiento del riesgo teniendo cuenta las opciones del tratamiento, de manera que se mitigue el impacto negativo que puedan generar los riesgos sobre la operación de la organización.

5. Establecer una metodología de monitoreo y revisión, de tal forma que se garantice que los controles sean eficaces y eficientes, que se detectan cambios en el contexto interno y externo, y que se identifican los riesgos emergentes correspondientes al sector. Que permita establecer indicadores adecuados para determinar el nivel de eficacia y eficiencia del modelo de gestión de riesgo implementado.

3. IMPLEMENTACIÓN DE OBJETIVOS

3.1 DEFINIR MECANISMOS PARA LA COMUNICACIÓN Y CONSULTA ORGANIZACIONAL, DE TAL MANERA QUE SE AFRONTEN LA NATURALEZA, LAS CAUSAS, CONSECUENCIAS Y MEDIDAS DE TRATAMIENTO PARA LOS RIESGOS INHERENTES A LOS PROCESOS.

Dentro del marco de la comunicación de los aspectos relacionados con el riesgo de la organización es indispensable establecer y desarrollar de manera anticipada planes de comunicación que garanticen el suficiente conocimiento y expliquen las razones sobre las cuales se toman decisiones en cuanto al riesgo, y que adicionalmente clarifiquen que acciones particulares surgen tanto en el proceso de implementación de la gestión de riesgo como en la ejecución de las actividades ordinarias de la organización. Es por esta razón que los responsables de la implementación de la gestión del riesgo, y las partes involucradas deben poseer y administrar una herramienta que permita ser claros a la hora de comunicar y consultar aspectos relacionados con los riesgos que rodean a la organización

Para este objetivo, se utilizará la siguiente herramienta ilustrada en la tabla 1 que contiene los siguientes elementos, por consiguiente se hace su respectiva descripción.

Tabla 1. Matriz de comunicación y consulta.

NOMBRE DEL PROCESO	INFORMACIÓN A COMUNICAR	RESPONSABLE DE EMITIR LA COMUNICACIÓN	FRECUENCIA DE LA COMUNICACIÓN	RECEPTOR DE LA COMUNICACIÓN	Interno (I) Externo (.E)	MEDIO UTILIZADO PARA EFECTUAR LA COMUNICACIÓN	Físico (F) Electrónico (E)	TIEMPO DE LA PUBLICACION	REGISTRO DE LA COMUNICACIÓN	RESPUESTA ESPERADA O PRPOSITO DE LA COMUNICACION
Planeación Estratégica	Planes operativos por área	Coordinadores y Jefes de cada área	Reuniones de avance semanal	Todas las áreas	I	Reuniones entrega Personal	F-E	8 días	Informe de avance Plan Operativo	Unificación de las tareas en la visión institucional

Fuente: Autores del Proyecto

1. Nombre de Proceso: se registrará el nombre del proceso que emite la información.
2. Información a comunicar: quedará registrado la información del riesgo que se desea comunicar.
3. Nombre del cargo que emite la comunicación: se registrará el nombre del cargo responsable de emitir la información a comunicar.
4. Frecuencia de la comunicación: se registrará la frecuencia con que se emite el tipo o clase de información de acuerdo a su periodicidad (diario, semanal, quincenal, mensual, bimensual etc.).
5. Receptor(es) de la comunicación: se registra el (los) nombre(s) de los cargo(s) o clientes que recibirán la comunicación EJ. Controlaría, Comisiones, Funcionarios de la entidad Clientes (Intermediarios y Beneficiarios).
6. Tipo de cliente: se define si quien recibe la información cliente es interno (CI) o Externo (CE) puede incluir las dos opciones (CI-CE).
7. Medio utilizado para realizar la comunicación: Describa el medio por el cual se efectúa la comunicación, prensa, televisión, radio, pagina Web, correspondencia interna o externa, E-mail, reunión de grupo, carteleras, etc.
8. Medio utilizado para efectuar la comunicación: Tipo de documento: Describa el medio por el cual se efectúa la comunicación, prensa, televisión, radio, pagina Web, correspondencia interna o externa, E-mail, reunión de grupo, carteleras, etc.

9. Tipo de documento: Describa si el medio por el cual efectúa la comunicación es Físico (F) o Electrónico (E), puede incluir las dos opciones (F-E).
- 10.Registro de la comunicación: Describa el nombre del registro (evidencia) que mediante el cual se realiza la comunicación Ej: informe, archivo histórico Web, archivos de correo electrónico, memorandos, etc.
- 11.Tiempo de la publicación: Indique el tiempo que la comunicación mantendrá su vigencia o el tiempo que debe permanecer la información publicada Ej: días, semanas, meses, indefinida, etc.

Esta herramienta define claramente los parámetros de comunicación ayudando a caracterizar la información, sus elementos y los medios de transmisión de la información, contribuyendo al proceso de flujo de información sobre los diferentes niveles organizacionales.

3.2 PROPONER INSTRUMENTOS QUE FACILITEN EL ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO QUE LE BRINDE A LA ORGANIZACIÓN UN MARCO DE REFERENCIA Y QUE ADEMÁS ESTABLEZCA EL CONTEXTO PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO.

3.2.1 Actividad 1. Enunciar metodología para el establecimiento del contexto externo.

Para las IMF, es de vital importancia establecer los elementos que conforman los riesgos sistemáticos que son aquellos que la organización no puede influenciar, modificar o cambiar, por el contrario la organización debe identificarlos, definirlos, y dar prioridad; Para luego en próximos capítulos dar su posterior tratamiento,

generando acciones con resultados que impacten a la organización de manera positiva y poder contrarrestar la materialización de las amenazas.

Metodología

La presente metodología a desarrollar, deben realizarla varias personas (tres, cinco o siete) por ejemplo los líderes de procesos y la alta gerencia, de acuerdo al tamaño de la IMF, ¿porque números impares? pues de esta forma se garantiza que no presentará empates en los resultados de los ejercicios y actividades a desarrollar a continuación:

1. Determinar las amenazas de origen externo que puedan tener un impacto significativo en el cumplimiento de los objetivos de la planeación estratégica de la IMF; como por ejemplo ambiente de negocio, social, reglamentario, cultural, competitivo, financiero y político.
2. Estas amenazas deben ser:
 - a. Medibles y cuantificables.
 - b. Justificadas en su impacto, y real importancia en el sector.
3. Para la medición y cuantificación de las amenazas, debe utilizar información comprobable, información que lo ratifiquen o corroboren que son amenazas, por ejemplo alta competencia, debe existir un estudio de mercados que lo demuestre, gustos cambiantes, de igual forma debe ratificarse con un análisis de la clientela, es decir estudios reales documentados.
4. Crear una relación de las amenazas determinadas anteriormente con cada uno de los objetivos estratégicos, de tal manera que se garantice que las amenazas determinadas anteriormente sean tenidas en cuenta en su totalidad.

5. Determinar el nivel o cuantificar el impacto, por medio de criterios, por ejemplo sanciones o situaciones adversas para la organización (medición objetiva del impacto de la amenaza, en la dinámica de la IMF, es decir sobre los objetivos estratégicos establecidos.) a mayor impacto de la amenaza en cualquiera de los objetivos, se dará mayor puntuación a la amenaza definida, puede utilizar las escalas que desee, por ejemplo 10,5,3,1 o 5,3,1 o 5,4,3,2,1, o cualquier otro que deseen definir quienes desarrollan esta actividad; Puede suceder que, una misma amenaza afecte a más de un objetivo estratégico. Los criterios a tener en cuenta para determinar o cuantificar el impacto de la amenaza pueden ser las sanciones o situaciones adversas, como a continuación se muestran en la siguiente tabla.

6. Realizar la sumatoria de los impactos, por cada objetivo estratégico.

Tabla 2. Establecimiento del contexto externo.

DETERMINAR LAS AMENAZAS	JUSTIFICACIÓN	RELACIÓN DE LA AMENAZA CONTRA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	NIVEL DE IMPACTO	SUMATORIA DE IMPACTOS POR OBJETIVO
Ambiente político		Ambiente político	Objetivo estratégico No 1	
		La competencia		
		Ambiente cultural		
		Normatividad del sector		
La competencia		Ambiente político	Objetivo estratégico No 2	
		La competencia		
		Ambiente cultural		
		Normatividad del sector		
Ambiente cultural		Ambiente político	Objetivo estratégico No 3	
		La competencia		
		Ambiente cultural		
		Normatividad del sector		
Normatividad del sector		Ambiente político	Objetivo estratégico No 4	
		La competencia		
		Ambiente cultural		
		Normatividad del sector		

SANCIONES O SITUACIONES ADVERSAS	NIVEL DE IMPACTO
Sanciones jurídicas, penales y económicas para la organización	5
Sanciones jurídicas y económicas para la organización	4
Sanciones económicas para la organización	3
Sanciones administrativas para la organización	2
Reproceso para la organización	1

Fuente: Autores del Proyecto

Estos son algunos ejemplos de amenazas, los cuales corresponden al establecimiento del contexto externo la IMF:

Orden Público. Es motivo importante para las IMF tenerlo dentro del establecimiento de contexto externo, pues para el normal desarrollo de las actividades económicas de aquellas personas que hacen uso de los servicios de las IMF, necesitan que la ciudad o municipio cuente con el orden público de forma normal o estable, el hecho que exista perturbación en ella, no permite el normal desarrollo de sus actividades económicas, en consecuencia presentará dificultades para el cumplimiento del contrato realizado en el momento del otorgamiento del crédito con la IMF, y esta a su vez no podrá cumplir con las proyecciones en los rubros de cartera o créditos otorgados, siendo esté el proceso misional para una IMF.

Política Económica. Es un desafío para las IMF, poder tener la capacidad de adaptarse a los cambios abruptos, que el estado en cualquiera de sus niveles territoriales desarrolle y ponga en ejercicio, pues bien, en este orden de ideas las IMF debe investigar y estudiar del pasado que cambios ha tenido la política económica, a nivel de estado Colombiano, nivel de departamentos y de municipios, y como han afectado el normal desarrollo para el cumplimiento de los objetivos de la IMF; Ahora, se amplía el espectro de las políticas económicas a nivel mundial (aquellos países que son potencia y los grandes bloques de países que se han conformado), se tendrán elementos muy importantes que orienten a la IMF hacia donde girarán las políticas económicas de estado Colombiano, pues estas tienen un contenido, con gran influencia desde el panorama global o mundial.

Competencia. Por la entrada de múltiples entidades extranjeras, dedicadas a fomento y fortalecimiento de los microempresarios, además de las políticas de estado en donde conforma toda una estructura para apoyar al micro empresario en Colombia, como lo es el decreto 3078 del 8 septiembre de 2006, por el cual se

crea el Programa de Inversión Banca de las Oportunidades, de esta forma el mismo estado Colombiano fomenta la sana competencia, para que las IMF hagan su mayor esfuerzo para cautivar a sus clientes con el desarrollo y creación de innovadores productos micro financieros, es de esta forma que cada institución puede convencer al posible usuario que adquiera sus servicios.

3.2.2 Actividad 2. Enunciar metodología para el establecimiento del contexto interno

También es igual de importante establecer los riesgos asistemáticos o internos que tenga la IMF.

Metodología

La presente metodología a desarrollar, deben realizarla varias personas (tres, cinco o siete) por ejemplo los líderes de procesos y la alta gerencia, de acuerdo al tamaño de la IMF, ¿porque números impares? pues de esta forma se garantiza que no presentará empates en los resultados de los ejercicios y actividades a desarrollar a continuación:

1. Determinar las debilidades que puedan tener un impacto significativo en el cumplimiento de los objetivos de la planeación estratégica de la IMF. Los siguientes son ejemplos de debilidades en una IMF, que podían tener en cuenta:

El gobierno, estructura de la organización, funciones y responsabilidades;

La cultura de la organización y sus procesos;

Las políticas, objetivos, y las estrategias implementadas para lograrlos;

Los factores productivos;

Las relaciones con las partes involucradas internas y sus percepciones y valores;

Los sistemas de información, flujos de información y procesos de toma de decisiones.

2. Estas debilidades deben ser:
 - a. Medibles y cuantificables.
 - b. Justificadas en su impacto,
3. Para la medición y cuantificación de las debilidades, la organización debe tener argumentos soportados en donde se evidencie que estos hechos (debilidades) hayan sucedido y afectado negativamente al normal desarrollo de la IMF.
4. Crear una relación de las debilidades determinadas anteriormente con cada uno de los objetivos estratégicos, de tal manera que se garantice que las debilidades determinadas anteriormente sean tenidas en cuenta en su totalidad.
5. Determinar el nivel o cuantificar el impacto por medio de criterios, por ejemplo sanciones o situaciones adversas para la organización (medición objetiva del impacto de la debilidad, en la dinámica de la IMF, es decir sobre los objetivos estratégicos establecidos.) a mayor impacto de la debilidad en cualquiera de los objetivos, se dará mayor puntuación a la debilidad definida, puede utilizar las escalas que desee, por ejemplo 10,5,3,1 o 5,3,1 o 5,4,3,2,1, o cualquier otro que deseen definir quienes desarrollan esta actividad; Puede suceder que, una misma debilidad afecte a más de un objetivo estratégico. Los criterios a tener en cuenta para determinar o cuantificar el impacto de la debilidad pueden ser las sanciones o situaciones adversas, como a continuación se muestran en la siguiente tabla.

6. Realizar la sumatoria de los impactos, por cada objetivo estratégico.

Tabla 3. Establecimiento del contexto interno.

DETERMINAR LAS DEBILIDADES	ARGUMENTOS	RELACIÓN DE LA DEBILIDAD CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	NIVEL DE IMPACTO	SUMATORIA DE LOS IMPACTOS POR OBJETIVO
Estructura de la organización		Estructura de la organización	Objetivo estratégico No 1	
		La cultura de la organización		
		Las relaciones con las partes involucradas		
		Los sistemas de información		
La cultura de la organización		Estructura de la organización	Objetivo estratégico No 2	
		La cultura de la organización		
		Las relaciones con las partes involucradas		
		Los sistemas de información		
Las relaciones con las partes involucradas		Estructura de la organización	Objetivo estratégico No 3	
		La cultura de la organización		
		Las relaciones con las partes involucradas		
		Los sistemas de información		
Los sistemas de información		Estructura de la organización	Objetivo estratégico No 4	
		La cultura de la organización		
		Las relaciones con las partes involucradas		
		Los sistemas de información		

SANCIONES O SITUACIONES ADVERSAS	NIVEL DE IMPACTO
Sanciones jurídicas, penales y económicas para la organización	5
Sanciones jurídicas y económicas para la organización	4
Sanciones económicas para la organización	3
Sanciones administrativas para la organización	2
Reproceso para la organización	1

Fuente: Autores del Proyecto

A continuación se presentan algunos ejemplos de debilidades, los cuales corresponden al establecimiento del contexto interno la IMF:

Competencia de personal. Es bien importante que la IMF, al contratar el personal responsable de la creación de la cartera, otorgamiento u aprobación de créditos (proceso misional) verdaderamente cumpla, con la formación, habilidades y experiencia que el cargo requiera, pues la IMF está confiando todo su patrimonio en estas personas; Dentro del modelo funcional que normalmente utilizan las IMF en Colombia, existe un cargo que realiza la labor de la búsqueda y selección de clientes a quienes se les otorgará el micro crédito (analista de crédito), cumpliendo con los requisitos establecidos por la IMF, y luego este mismo cargo será quien realice las actividades suficientes para mantener la cartera en cierto nivel; Es decir que cada analista de crédito es el responsable de la cartera desde que nace hasta que se recupere totalmente, en esencia esta persona es el protagonista y piedra angular de la IMF.

Planes de entrenamiento y reentrenamiento. Como se explica anteriormente, los analistas de crédito son los protagonistas dentro del proceso misional de la IMF, por lo tanto deben tener un plan de entrenamiento y reentrenamiento de forma programada, estricta y disciplinada que permita, tener una cartera sana, cumpliendo con las metas trazadas por la institución y en consecuencia los objetivos de la IMF, los cuales se reflejan en los indicadores de cartera morosa.

Rotación de Personal. En consecuencia con los dos anteriores ítems, este elemento de rotación de personal debe ser sino el más bajo, uno de los más bajos de la IMF, pues la cartera está a cargo de estas personas, y son ellos quienes conocen palmo a palmo los movimientos de cada usuario que tiene a su cargo, por lo tanto el hecho que exista rotación en este cargo, dentro del modelo del micro crédito en Colombia, es una vulnerabilidad para que el indicador de mora, incremente rápidamente(un mes), por el hecho de la renuncia de uno o más

personas de este cargo. Este tema está estrechamente ligado con la retención del personal, los estímulos, compensaciones, bonificaciones o escala de premios.

Planes de Auditorias. Es muy bien conocido que la auditoria, se realiza después de una transacción u operación, en el tema de micro crédito funciona de igual forma; cuando se realizan auditorías a créditos ya otorgados o desembolsados, los informes arrojan las fortalezas y debilidades de los analistas de créditos dentro del modelo que se ha venido explicando, por lo tanto el proceso encargado del talento humano de la IMF debe tener los recursos y herramientas para detectar rápidamente las falencias del personal y vincularlo al plan de reentrenamiento. Existe otra posibilidad de poder realizar auditorías y son las auditorias tempranas, y son aquellas que se realizan justo después que el analista de crédito realiza la visita y estudio en campo al solicitante de crédito y antes de la aprobación y desembolso de crédito, en este espacio la IMF realiza auditorias tempranas, con el fin de detectar falencias y errores de los analistas de créditos, sin comprometer los recursos económicos de la institución, pues aún no se ha realizado el desembolso del crédito.

Con estas dos herramientas descritas anteriormente, Establecimiento del contexto externo, Establecimiento del contexto interno, la IMF tendrá un panorama definido y claro, de cuanto riesgo o peligro presenta la planeación estratégica de la organización, desde la óptica interna y externa.

3.2.3 Actividad 3. Proponer método para establecer el contexto donde se aplica la gestión del riesgo.

Para gestionar el riesgo en las IMF se debe establecer el alcance, es decir en donde se va a gestionar el riesgo, para esto se debe tener en cuenta la siguiente metodología.

Metodología

1. Relacionar o registrar el(los) proceso(s) responsable(s) de dichos objetivo(s), de acuerdo al resultado del contexto externo e interno, desarrollado anteriormente.
2. La alta gerencia definirá al alcance de la gestión del riesgo, de acuerdo a la planeación estratégica de la IMF, y el grado de afectación negativa para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y de acuerdo a los procesos, que comprometan el normal desarrollo de las actividades para dar cumplimiento de la planeación estratégica.

Tabla 4. Método para establecer el alcance.

RELACIÓN DE LA AMENAZA/ DEBILIDAD CONTRA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		NIVEL DE IMPACTO	SUMATORIA DE IMPACTOS POR OBJETIVO	PROCESO(S) RESPONSABLE(S)	ALCANCE DE LA GESTIÓN DEL RIESGO
Ambiente político	Objetivo estratégico No 1				
La competencia					
Ambiente cultural					
Normatividad del sector					
Ambiente político	Objetivo estratégico No 2				
La competencia					
Ambiente cultural					
Normatividad del sector					
Ambiente político	Objetivo estratégico No 3				
La competencia					
Ambiente cultural					
Normatividad del sector					
Ambiente político	Objetivo estratégico No 4				
La competencia					
Ambiente cultural					
Normatividad del sector					
Estructura de la organización	Objetivo estratégico No 1				
La cultura de la organización					
Las relaciones con las partes involucradas					
Los sistemas de información					
Estructura de la organización	Objetivo estratégico No 2				
La cultura de la organización					
Las relaciones con las partes					

RELACIÓN DE LA AMENAZA/ DEBILIDAD CONTRA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		NIVEL DE IMPACTO	SUMATORIA DE IMPACTOS POR OBJETIVO	PROCESO(S) RESPONSABLE(S)	ALCANCE DE LA GESTIÓN DEL RIESGO
involucradas					
Los sistemas de información					
Estructura de la organización	Objetivo estratégico No 3				
La cultura de la organización					
Las relaciones con las partes involucradas					
Los sistemas de información					
Estructura de la organización	Objetivo estratégico No 4				
La cultura de la organización					
Las relaciones con las partes involucradas					
Los sistemas de información					

Fuente: Autores del Proyecto

Este alcance por ejemplo puede ser la casa matriz, sucursales o a toda la organización, un proceso o en varios procesos, en todos los procesos o una combinación de las anteriores.

“Se recomienda establecer los objetivos, las estrategias, el alcance, y los parámetros de las actividades de la organización, o de aquellas partes de la organización en donde se aplica el proceso para la gestión del riesgo. La gestión del riesgo se debería emprender con total consideración de la necesidad de justificar los recursos utilizados para llevar a cabo dicha gestión. También se debería especificar los recursos necesarios, las responsabilidades y autoridades, y los registros que se deben conservar”⁴².

De acuerdo a los anteriores elementos que la IMF haya establecido, genera un contexto único; La gestión del riesgo variará de acuerdo a las necesidades de la misma y a las modificaciones que realicen a los elementos enunciados anteriormente.

De la misma manera en que la alta gerencia establece el alcance en un sistema de gestión de calidad, de esta misma forma se establece en este numeral el alcance para la gestión del riesgo.

“Al establecer el contexto, la organización articula sus objetivos, define los parámetros externos e internos que se van a considerar al gestionar el riesgo y establece el alcance y los criterios del riesgo para el resto del proceso.”⁴³

⁴²Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificaciones NTC ISO 31000, ICONTEC, pag. 19, Numeral 5.3.4.

⁴³ Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificaciones NTC ISO 31000, ICONTEC, pag. 19, Numeral 5.3.1.

3.2.4 Actividad 4. Exponer de qué manera la organización deberá definir los criterios para la gestión del riesgo identificando que factores claves se deben considerar.

De acuerdo a los anteriores contextos externo e interno, la determinación del alcance, la IMF definirá los criterios para la gestión del riesgo, que son de vital importancia para la organización, ya que están inmersos en la planeación estratégica, es decir desde la planeación estratégica de la organización se definen cuales son los Factores Claves de Éxito KPI de la organización, concluyendo en una pregunta ¿que es lo importante para la organización?

Metodología

1. Determinar los factores claves de desempeño KPF de acuerdo a la planeación estratégica que IMF haya establecido, es decir ¿qué es clave para la organización en este momento?
2. Describir de forma breve, concreta, los KPF, lo que signifique para la organización, por ejemplo el criterio, personal para la organización, personal equivale a competencia y cantidad de personas, otro criterio, el mercado, su descripción es crecimiento, competencia desleal.

Tabla 5 Factores claves de desempeño

FACTORES CLAVES DE DESMPEÑO KPF	DESCRIPCIÓN
Financiero	Costos operacionales
Mercado	crecimiento, competencia desleal
Personal	Competencia, Cantidad de personas

Fuente: Autores del Proyecto

Con esta metodología se asegura que la gestión del riesgo esté orientada para lo que es importante para la empresa, y de esta manera hemos descubierto los Criterios del Riesgo que se tendrán en cuenta para la gestión del riesgo, los cuales tendrán coherencia con la planeación estratégica de la organización, apuntándole a los objetivos y metas de la misma.

“Algunos criterios pueden estar impuestos por los requisitos legales y reglamentarios o derivarse de ellos y de otros requisitos a los cuales la organización se suscribe.”⁴⁴

Es importante que al hacer el análisis y evaluación de consecuencias de los riesgos, se estará midiendo, aquello que es importante para el desempeño de la organización, pues los criterios del riesgo se generan desde la misma planeación estratégica.

3.3 PRESENTAR HERRAMIENTAS PARA LA VALORACIÓN DEL RIESGO, QUE NOS PERMITA IDENTIFICAR, ANALIZAR Y EVALUAR LOS RIESGOS A PARTIR DEL CONTEXTO ESTABLECIDO EN EL SECTOR MICRO FINANCIERO.

La herramienta que a continuación se presentará, posee tres etapas básicas para la valoración eficaz de los riesgos inherentes a los diferentes procesos de un sistema de gestión de riesgos, entre los cuales están contenidos:

⁴⁴ Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificaciones NTC ISO 31000, ICONTEC, pag. 19, Numeral 5.3.5.

1. Etapa de identificación, evaluación y calificación de los riesgos: Para esta etapa la herramienta ilustrada en la tabla 6 propone identificar:

Tabla 6. Matriz de identificación, evaluación y calificación de riesgos

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE RIESGOS													
PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	#	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CLASIFICACIÓN	GENERADOR	CAUSAS	EFFECTOS	VALOR	PROBABILIDAD	VALOR	IMPACTO	GRADO DE EXPOSICIÓN
		1											
		2											
		3											

Fuente: Autores del Proyecto

- Nombre del proceso.
- Objetivo del proceso.
- Riesgo: Denominación del evento que afecta el proceso
- Descripción del Riesgo: Se debe dar características específicas del riesgo identificado.
- Clasificación del Riesgo: En este aspecto propone clasificarlos entre riesgo operativo, estratégico, financiero, de cumplimiento o tecnológico.
- Generador del Riesgo: Elemento, objeto o sujeto que crea el riesgo.
- Causas del Riesgo: Acciones, medios o circunstancias que permiten el desarrollo del riesgo
- Efectos: Consecuencias del desarrollo del riesgo.
- Valor de la probabilidad del riesgo: En este aspecto se propone una escala de tres valoraciones comprendida de 1 a 3, siendo 1 la más probabilidad más baja y 3 la más alta.
- Valor del impacto del riesgo: En este aspecto se propone una escala de tres valoraciones siendo 5 “impacto leve”, 10 “impacto moderado” y 20 “impacto fuerte”.

Adicionalmente la herramienta, de manera automática nos arroja un *grado de exposición*, lo que significa en que zona de riesgo se encuentra establecido el riesgo identificado. Para esta clasificación se tienen en cuenta los siguientes aspectos, clasificándose así las diferentes zonas de riesgo:

- Zona de Riesgo Aceptable: Esta zona está determinada por un valor poco significativo, generado por el resultado de la combinación (multiplicación) entre la probabilidad de ocurrencia y el impacto generado por el riesgo. Para esta zona se establece un valor de 5 en el resultado de la multiplicación.

- Zona de Riesgo Moderada: Esta zona está determinada por un valor medio, generado por el resultado de la combinación (multiplicación entre la probabilidad de ocurrencia y el impacto generado por el riesgo. Para esta zona se establece un valor de 10 en el resultado de la multiplicación.
 - Zona de Riesgo Importante: Esta zona está determinada por un valor significativo, generado por el resultado de la combinación (multiplicación entre la probabilidad de ocurrencia y el impacto generado por el riesgo. Para esta zona se establece un valor de entre 15 y 20 en el resultado de la multiplicación.
 - Zona de Riesgo Inaceptable: Esta zona está determinada por un valor muy significativo, generado por el resultado de la combinación (multiplicación entre la probabilidad de ocurrencia y el impacto generado por el riesgo. Para esta zona se establece un valor de entre 30 y 60 en el resultado de la multiplicación.
2. Etapas de valoración y tratamiento del riesgo: Una vez obtenidas las zonas de riesgo de cada uno de los riesgos identificados, se propone revisar que controles existen para la minimizar el riesgo, valorar estos controles y ofrecer propuestas de tratamiento. La herramienta expuesta en la tabla 6. propone los siguientes elementos:

Tabla 7. Valoración y plan de tratamiento del riesgo

VALORACIÓN Y PLAN DE TRATAMIENTO DEL RIESGO																	
PROCESO	RIESGO	GRADO DE EXPOSICIÓN	Existen controles?	CONTROLES EXISTENTES	TIPO	El control esta documentado?	El control se esta aplicando?	El control es efectivo para minimizar el riesgo?	Frecuencia del Control	VALORACIÓN CON CONTROLES							
										VALOR	PROBABILIDAD	VALOR	IMPACTO	GRADO DE EXPOSICIÓN	VALORACION	OPCION DE TRATAMIENTO	

Fuente: Autores del Proyecto

- *Nombre del proceso*
- *Riesgo:* Denominación del evento que afecta el proceso
- *Grado de exposición:* Representa la zona de riesgo en la que se clasifica el riesgo según su probabilidad de ocurrencia e impacto generado. Las zonas se clasifican en aceptable, moderada, importante e inaceptable.
- *Existencia de controles e identificación del mismo:* El ítem hace referencia hacia la existencia o no de controles sobre el riesgo identificado. Luego se le denomina para la fácil identificación y caracterización.
- *Tipo de control:* Este aspecto hace referencia a si el control es detectivo, preventivo o correctivo.
- *Control Documentado:* El ítem hace referencia a la existencia de documentación en el sistema de gestión referente el control.
- *Aplicación del control:* Este ítem hace referencia sobre que tan aplicado se encuentra el control sobre el riesgo identificado.
- *Efectividad del control:* Este aspecto establece que tanto está contribuyendo el control a la mitigación del riesgo.
- *Frecuencia de control:* El ítem hace referencia a que tanto se efectúa el control propuesto. La frecuencia puede ser diaria, semanal, quincenal, mensual, anual, semestral, continuamente o a solicitud del dueño del proceso.

Una vez realizada esta identificación y conceptualización de los controles, se procede a valorar el riesgo nuevamente pero en esta ocasión teniendo en cuenta que ya ha sido aplicado los controles sobre los efectos del mismo. En ese orden de ideas, la organización evaluara que tan probable y de que magnitud es el impacto del riesgo teniendo en cuenta que ya existen controles sobre este. El objetivo de esta nueva valoración es la de evaluar que tan efectivo son los controles a mitigar las consecuencias y efectos del riesgo.

Asimismo esta etapa también contiene un *grado de exposición*, donde muestra en que zona de riesgo se encuentra establecido el riesgo identificado y controlado. Esta clasificación es la misma que fue utilizado en la etapa anterior, con sus mismas puntuaciones y rangos, entre los que se encuentran las zonas de riesgo aceptable, moderada, importante e inaceptable.

Adicionalmente la herramienta arroja una casilla en la que se refleja si realmente las diferencias entre la valoración antes y después de los controles dan un cambio en la zona de riesgo (lo que demostraría la efectividad del control) o solo se mantiene en la misma zona (lo cual reflejaría el poco efecto del control sobre el riesgo). Finalmente la herramienta muestra la posibilidad de seleccionar la opción de tratamiento entre las cuales se encuentran:

- Reducción del riesgo: Este tratamiento es caracterizado por la implementación de controles y monitoreo constante del riesgo.
- Compartir el riesgo: Este tratamiento representa el distribuir el riesgo entre dos procesos o más, o entre dos unidades funcionales, o entre dos organizaciones distintas.
- Transferir el riesgo: Este tratamiento está representado cuando una organización decide transferir el riesgo a otro proceso o unidad distinta, que también puede ser otra organización con mayor capacidad de resolución.
- Asumir el riesgo: Este tratamiento se presenta cuando la organización asume las consecuencias de la ocurrencia del evento. El nivel del riesgo en este tratamiento es tolerable.
- Evitar el riesgo: Este tratamiento se presenta cuando el riesgo tiene una alta probabilidad de ocurrencia y el impacto sobre la organización es bastante

significativo. Se efectúa erradicando la actividad que genera el riesgo o cambiándola por otra que no produzca niveles tan altos de riesgo.

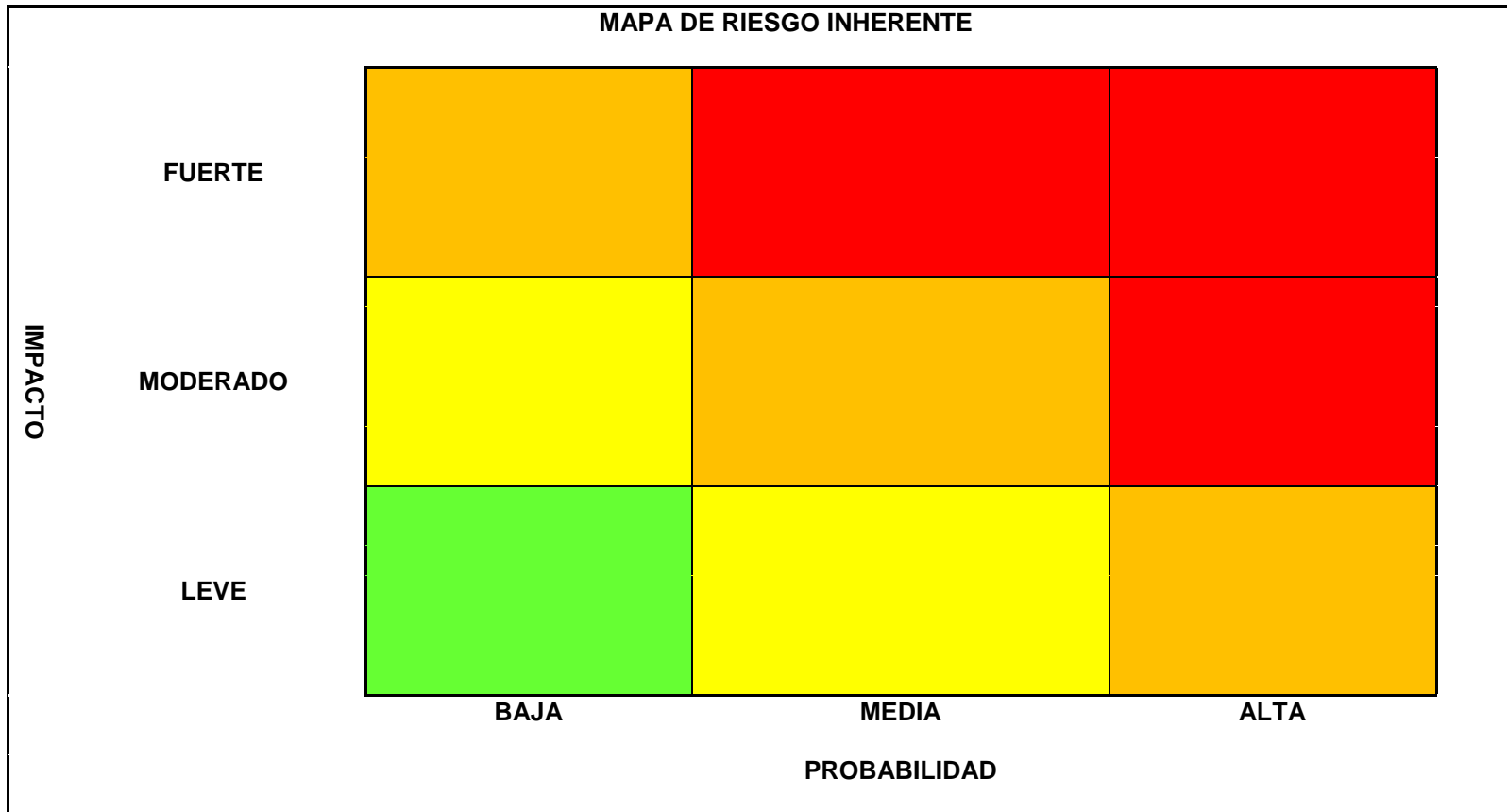
3. Etapas de representación gráfica del riesgo inherente y residual:

En esta etapa de la herramienta, ya se han generado elementos claves dentro del proceso de gestión del riesgo como lo es la identificación, el análisis y la evaluación del riesgo de manera tal que se organizan dentro del plano cartesiano, compuesto por la probabilidad de ocurrencia versus el impacto del riesgo, posiciones según los elementos ya mencionados.

Es decir, la herramienta arroja las posiciones en el eje "X" y "Y" determinadas respectivamente por su probabilidad y el impacto del riesgo, estas además relacionadas con la escala determinada para la valoración (baja, media, alta o leve, moderado, fuerte).

En esta etapa, encontramos una representación gráfica denominada "mapa inherente" la cual reflejará básicamente la zona o nivel de riesgo en la que se encuentra ubicado el riesgo analizado y de esta manera ser más específico a la hora de atacar sus causas y fuentes, mitigando o acabando con sus consecuencias. Este mapa se encuentra plasmado en la tabla 7.

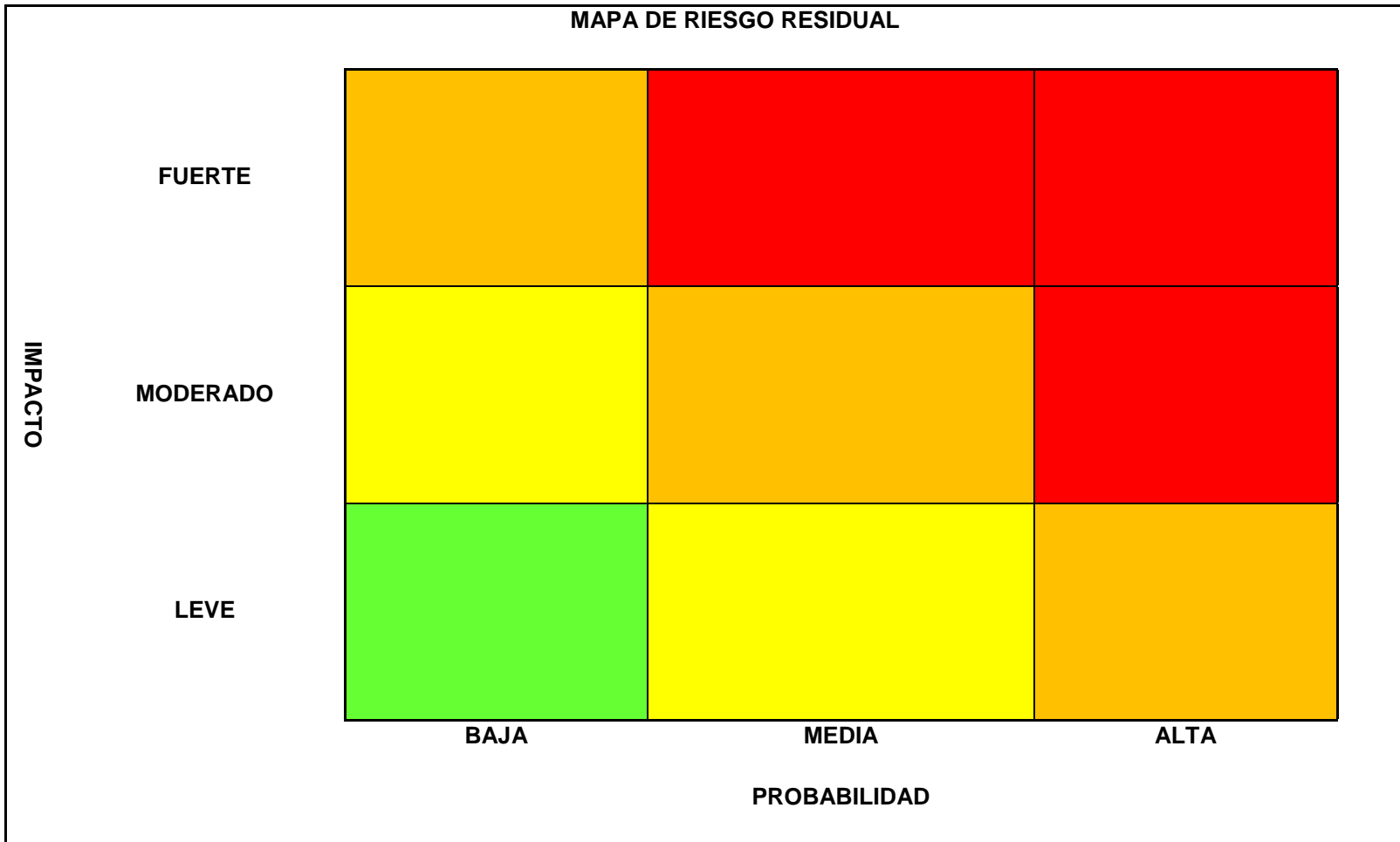
Tabla 8. Mapa de riesgo inherente



Fuente: Autores del Proyecto

Una vez analizado las posiciones cartesianas del riesgo y su nivel o zona se establecen controles que la organización considera conveniente para la mitigación o culminación del riesgo, y es donde se genera la representación grafica posterior los controles generados. Esta representación se denomina “mapa de riesgo residual” el cual nos demostrará la nueva posición del riesgo en el plano cartesiano (x: probabilidad, y: impacto) luego de la aplicación de los controles pertinentes para cada tipo de riesgo. Este mapa se encuentra plasmado en el tabla 8.

Tabla 9. Mapa de riesgo residual



Fuente: Autores del Proyecto

Con esta representación también se podrá analizar qué tan efectivos han sido los controles determinados por la organización, reflejados por las variantes demostradas gráficamente según las zonas o niveles de riesgo del mapa.

Teniendo en cuenta la identificación de los riesgos es importante resaltar algunos de los factores de riesgo que se pueden presentar en las Instituciones Micro Financieras, tomando como base la contextualización del panorama externo e interno, y que generan efectos negativos o positivos dentro del desarrollo de los procesos. Los factores de riesgos pueden ser:

- Procesos Internos mal definidos o mal ejecutados,
- Falta de competencia y/o experiencia de los empleados,
- Política económica desfavorable,
- Legislación adversa,
- Saturación del mercado,
- Ausencia de planes de entrenamiento y desarrollo de competencia del personal,
- Aumento del desempleo,
- Tasas de incremento salarial bajas,
- Caída del PIB,
- Ausencia de tecnologías de información,
- Aumento impuestos,
- Aumento de tasas arancelarias,
- Disminución en precio dólar,
- Falta de regulación por parte del gobierno de las tasas de interés impuestas por las IMF,
- Entre otros.

Es importante recalcar que los riesgos antes mencionados son ejemplares de la gran cantidad de riesgos que se presentan en el sector microfinanciero y que

dependen del tipo de organización y la efectividad de los controles que se establezcan.

3.4 DESPLEGAR PLANES DE ACCIÓN QUE PERMITAN DAR TRATAMIENTO DEL RIESGO TENIENDO CUENTA LAS OPCIONES DEL TRATAMIENTO, DE MANERA QUE SE MITIGUE EL IMPACTO NEGATIVO QUE PUEDAN GENERAR LOS RIESGOS SOBRE LA OPERACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Para este objetivo hay que tener claros aspectos fundamentales como son los niveles para cada riesgo identificado y evaluado, habiendo determinado claramente sus causas y consecuencias según herramientas que se han propuesto en esta guía. La matriz establecida en la tabla 7 desarrolla un procedimiento sencillo y práctico para la planificación eficaz del tratamiento para los riesgos identificados, descrito de la siguiente manera:

Tabla 10 Plan de tratamiento del riesgo

PLAN DE TRATAMIENTO DEL RIESGO									
PROCESO	RIESGO	GRADO DE EXPOSICION INHERENTE	GRADO DE EXPOSICION RESIDUAL	CALIFICACION DE LA PROTECCION EXISTENTE		ACCION DE TRATAMIENTO	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACION	
				VALORACION	OPCION DE TRATAMIENTO				

Fuente: Autores del Proyecto

1. Planificación de los tratamientos para el riesgo: Teniendo valorados los controles y dadas las opciones de tratamiento, es indispensable determinar las acciones de tratamiento para cada riesgo según los siguientes elementos establecidos en la herramienta:
 - *Nombre del proceso*
 - *Riesgo:* Denominación del evento que afecta el proceso
 - *Grado de Exposición Inherente:* Representa la zona de riesgo en la que se clasifica el mismo según su probabilidad de ocurrencia e impacto generado antes de efectuar los controles establecidos. Las zonas se clasifican en aceptable, moderada, importante e inaceptable
 - *Grado de Exposición Residual:* Representa la zona de riesgo en la que se clasifica el mismo según su probabilidad de ocurrencia e impacto generado después de efectuar los controles establecidos. Las zonas se clasifican en aceptable, moderada, importante e inaceptable.
 - *Calificación de la valoración de los controles:* Esta valoración se ha determinado con anterioridad en la etapa anterior, teniendo en cuenta que tanto mitiga la probabilidad y el impacto del riesgo el control establecido.
 - *Opción de tratamiento:* Esta opción de tratamiento está clasificada entre reducir, compartir, transferir, asumir o evitar el riesgo.
 - *Acción de tratamiento:* Este ítem determina la descripción detallada y concreta según el tipo de tratamiento escogido para el riesgo, estableciendo los pasos a seguir para la ejecución.
 - *Responsable(s) de la acción(es) de tratamiento:* Este ítem determina los directos responsables de ejecutar, dirigir y controlar el plan de tratamiento determinado con anterioridad para el riesgo.
 - *Fecha de implementación:* En esta casilla se establece con exactitud la fecha final para el cumplimiento de los compromisos establecidos en el plan de tratamiento.

Adicionalmente dentro del procedimiento de manejo del riesgo es importante tener en cuenta opciones de tratamiento que se podrían implementar de manera independiente o en conjunto y que se definen de la siguiente forma:

Evitar el riesgo: es siempre la primera alternativa a considerar. Se logra cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.

Reducir el riesgo: si el riesgo no puede ser evitado porque crea grandes dificultades operacionales, el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible. La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

Ejemplo: Planes de contingencia.

Dispersar y atomizar el riesgo: Se logra mediante la distribución o localización del riesgo en diversos lugares. Es así como por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

Transferir el riesgo: Hace referencia a buscar respaldo y compartir con otro parte del riesgo como por ejemplo tomar pólizas de seguros, esta manera es usada para eliminar el riesgo de un lugar y pasarlo a otro o de un grupo a otro. Así mismo, el riesgo puede ser minimizado compartiéndolo con otro grupo o dependencia.

Asumir el riesgo: Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

3.5 ESTABLECER UNA METODOLOGÍA DE MONITOREO Y REVISIÓN, DE TAL FORMA QUE SE GARANTICE QUE LOS CONTROLES SEAN EFICACES Y EFICIENTES, QUE SE DETECTAN CAMBIOS EN EL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO, Y QUE SE IDENTIFICAN LOS RIESGOS EMERGENTES CORRESPONDIENTES AL SECTOR. QUE PERMITA ESTABLECER INDICADORES ADECUADOS PARA DETERMINAR EL NIVEL DE EFICACIA Y EFICIENCIA DEL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO IMPLEMENTADO.

Dando continuidad a la presente guía y de acuerdo a las buenas prácticas, en la implementación de sistemas de gestión, una de las formas más eficientes y eficaces de poder tener un permanente monitoreo, es el uso de indicadores. Tomando como referencia de la definición indicador “datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.”⁴⁵

Pues bien, en este capítulo se desarrollará lo concerniente a monitoreo, y revisión del sistema de gestión de riesgo por medio de indicadores. Sin antes mencionar que “El grado de desarrollo del sistema de indicadores es un reflejo del nivel de madurez de las organizaciones, ya que la calidad de los indicadores es muy importante para la gestión y para la toma de decisiones. De hecho, la calidad de las decisiones está directamente relacionada con la calidad de la información utilizada.”⁴⁶

⁴⁵Norma española UNE 66175:2003, Numeral 3.6 Indicador, página 5.

⁴⁶Norma española UNE 66175:2003, Numeral 0.1 Generalidades, página 4.

En el Capítulo No 2, en la gestión del riesgo los KPF's son los Factores Claves del desempeño para IMF, y que estos responden a una pregunta ¿que es clave para la organización en este momento? Desde esta óptica se desprende o nace la inquietud de utilizar instrumentos o maneras para confirmar, si las actividades y procesos que se están ejecutando, están acordes y cumplen con los objetivos para los cuales fueron planeados, y su vez alineados con lo verdaderamente importante para la organización.

“Los indicadores tienen por objeto proporcionar información sobre los parámetros ligados a las actividades o los procesos implantados. Las características que definen a los indicadores de un sistema de gestión son las siguientes:

a) simbolizan una actividad importante o crítica. Son ejemplos de indicadores: % mensual de reclamaciones recibidas, Productividad mensual, Facturación mensual, % Absentismo, % Cuota de mercado, % de aparición de la empresa en los medios de comunicación frente a la competencia, etc.;

b) tienen una relación lo más directa posible sobre el concepto valorado con objeto de ser fieles y representativos del criterio a medir;

c) los resultados de los indicadores son cuantificables, y sus valores se expresan normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación;

d) el beneficio que se obtiene del uso de los indicadores supera la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su desarrollo;

e) *son comparables en el tiempo, y por tanto pueden representar la evolución del concepto valorado. De hecho, la utilidad de los indicadores se puede valorar por su capacidad para marcar tendencias;*

f) *ser fiables, es decir proporcionan confianza a los usuarios sobre la validez de las sucesivas medidas;*

g) *ser fáciles de establecer, mantener y utilizar;*

h) *ser compatibles con los otros indicadores del sistema implantados y por tanto permitir la comparación y el análisis.*

Para permitir analizar una situación y tomar las acciones correctivas o preventivas necesarias, la dirección debe conocer la información en tiempo real. La evolución en el tiempo y las desviaciones con respecto a los objetivos serán los aspectos que más particularmente interesen a la dirección y a los responsables de las áreas afectadas. Por ello, los cuadros de mando tienen por objetivo reagrupar y sintetizar los indicadores para presentarlos de manera que puedan ser utilizados por la dirección de la organización y por los responsables.

Los indicadores y los cuadros de mando son pues herramientas indispensables para dirigir una organización, un equipo o un proceso y alcanzar los objetivos previstos. Además, pueden utilizarse para dirigir un sistema de gestión de la calidad.”⁴⁷

Continuando con las características de los indicadores, estos deben ser, oportunos, es decir que sus resultados estén disponible para cuando se necesiten;

⁴⁷ Norma Española UNE 66175:2003 pag. 6-7

- i) Coherentes, deben revelar los propósitos para lo cual fue creado;
- j) Claros, que sean comprensibles para los involucrados o quienes hagan uso e interpretación de ellos;
- k) Entendible, debe expresar claramente lo que pretenda informar;
- l) Debe contener una frecuencia, ya sea de cálculo, análisis;
- m) Deben ser elaborados en lo posible de manera participativa.

DISEÑO DE INDICADORES Y CUADROS DE MANDO

Formalización del sistema de indicadores

Los indicadores al ser elaborados en conjunto de forma participativa entre quienes los utilicen, oportunos, al ser coherentes con las actividades, los procesos y objetivos, para los cuales fueron definidos, al ser claros, entendibles, y contengan una frecuencia de cálculo o análisis, se garantiza que estarán midiendo lo verdaderamente importante para la IMF.

“Un indicador no debe dar lugar a interpretaciones diferentes, por ello para conseguir este objetivo, cada usuario deberá aplicar los criterios aquí indicados en función de sus necesidades.

Los conceptos que pueden considerarse a la hora de definir los indicadores son los siguientes:

- *Selección del indicador;*
- *denominación del indicador;*
- *forma de cálculo: su especificación y fuentes de información;*
- *forma de representación;*
- *definición de responsabilidades;*

- *definición de umbrales y objetivos.*

En el anexo B se puede ver un ejemplo de un indicador formalizado.

ANEXO B (Informativo)

EJEMPLOS DE FORMALIZACIÓN DE INDICADORES

PROCESO DE FABRICACIÓN

Misión: Cumplir el programa de fabricación en el nivel adecuado de calidad y costes, con los recursos establecidos

Tareas:

- Fabricación (Extrusión Confección Almacenamiento, Mantenimiento)
- Compra a terceros (Producto semielaborado /Producto final)
- Compra de materia prima y auxiliares
- Gestionar los almacenes (MP y productos semielaborados)

Responsable del proceso:

Dirección de Producción

Indicadores de 1º nivel	Responsable	Periodicidad
Coste de transformación por sección	Administración	Mensual
Indicadores de 2º nivel	Responsable	Periodicidad
Producción (kg) por sección	Director Producción	Mensual
Retales	Gestión Calidad	Mensual
No. paradas confección	Director Producción	Mensual
No. bobinas defectuosas	Director Producción	Mensual
Rendimiento de confección v extrusión	Director Producción	Mensual
Gasto mantenimiento	Director Producción	Mensual

PROCESO DE ENTREGA

Misión: Poner a disposición del cliente el producto que él dice que quiere y donde lo quiere, correctamente identificado.

Tareas:

- Expedir
- Controlar el almacén de producto final
- Seguimiento de las expediciones /transportistas
- Gestión logística (tamaño de lotes, entregas, etc.)

Responsable del proceso:

Director Logística

Indicadores: Responsable y periodicidad:

Indicadores de 1º nivel	Responsable	Periodicidad
No. incidencias en la entrega	Jefe Almacén	Semanal
Atrasos en las entregas	Director Logística	Mensual
Indicadores de 2º nivel	Responsable	Periodicidad
Análisis tipología incidencias de atrasos en las entregas	Director Logística	Mensual

Indicador: No. incidencias en la entrega**Fuente de información:**

Hojas de incidencia

Forma de cálculo:

$(\text{No. de incidencias} / \text{No. de entregas}) \times 100$

Forma de representación:

Gráfico de líneas semanal

Indicador: Atrasos en las entregas**Fuente de información:**

Informe de retraso en la expedición respecto fecha prevista

Forma de cálculo:

$(\text{No. de entregas atrasadas} / \text{No. de entregas totales}) \times 100$

Forma de representación:

Gráfico de líneas mensual

PROCESO DE MANTENIMIENTO

Misión: Mantener los equipos productivos en un nivel de disponibilidad suficiente para cumplir con el programa de fabricación.

Tareas:

- Revisar equipos
- Reparar equipos
- Controlar herramientas
- Gestionar recambios (stock mínimo, inventario, etc.)

Responsable del proceso:

Jefe de Mantenimiento

Indicadores: Responsable y periodicidad:

Indicadores de 1 ^{er} nivel	Responsable	Periodicidad
Disponibilidad del equipo	Jefe Mantenimiento	Semanal
Indicadores de 2 ^o nivel	Responsable	Periodicidad
Análisis tipología de avería	Jefe Mantenimiento	Mensual
Análisis y clasificación horas de paro (tiempo de reparación, falta de recambio)	Jefe Mantenimiento	Mensual

Fuente de información:

Hojas de paro por mantenimiento correctivo

Forma de cálculo:

$$\frac{(\text{horas de marcha programadas} - \text{horas mantenimiento correctivo})}{\text{horas de marcha programadas}} \times 100$$

Forma de representación:

Gráfico de barras semanal



5.2 Selección de indicadores

Este apartado responde a la pregunta “¿Qué indicadores interesa poner en marcha?”.

Existen muchos indicadores posibles que se pueden desarrollar, y probablemente todos ellos interesantes para la organización. No obstante, los recursos de toda Organización son limitados y por ello sólo se deben desarrollar aquellos indicadores que son “rentables” para la Organización, es decir, aquellos para los cuales la importancia de la información que simbolizan justifique el esfuerzo necesario para su obtención.

Para priorizar los indicadores a desarrollar se pueden utilizar los siguientes criterios relativos a las áreas a valorar:

- grado de cumplimiento de los objetivos asignados y de las acciones derivadas;*
- evolución de los factores críticos de éxito de la organización o área evaluada (satisfacción de clientes y partes interesadas, resultados económicos, productividad, clima laboral...);*
- evolución de las áreas, procesos o parámetros conflictivos o con problemas reales o potenciales. Así mismo pueden considerarse los siguientes criterios:*
- la información sobre el coste y de los recursos necesarios para establecer el sistema de indicadores: recogida de la información, tratamiento, documentación, etc.;*

- *la fiabilidad del proceso de captación de la información y su explotación, así como la capacidad en plazo y nivel de motivación del personal involucrado para desarrollar la actividad.*

5.3 Denominación del indicador

Este apartado responde a la pregunta “¿Sobre qué se quiere llevar la medida?”.

La denominación corresponde a la definición del concepto a valorar. Por ejemplo: rapidez de gestión, número de nuevos clientes, nivel de satisfacción de los cursos impartidos, índice de accidentalidad, productividad mensual, etc.

A la hora de desarrollar los indicadores, hay que considerar que aporten valor y que no sean redundantes (formulando el mismo concepto de diferentes formas).

5.4 Forma de cálculo. Especificación del indicador y fuentes de información

Este apartado responde a la pregunta ¿cómo se calcula?.

La forma de cálculo es el sistema que se emplea para computar la información y llegar al resultado. Este apartado no sólo puede recoger las definiciones de los términos y las observaciones necesarias, sino también la periodicidad con la que se calcula el indicador: mensual, trimestral, anual, etc.

El indicador puede ser, por ejemplo:

- *un recuento;*
- *un grado de medida o una estimación sobre una escala de valor;*
- *un porcentaje;*
- *un ratio;*
- *una nota estimada en función de una tabla de datos;*
- *etc.*

Además de establecer una denominación, el indicador debe ser especificado de forma que no pueda generar malas interpretaciones. En este sentido se debe definir con detalle el concepto que se quiere valorar. Por ejemplo: el indicador “rapidez de gestión comercial”, puede quedar especificado como “plazo medio mensual entre la solicitud de oferta y su envío”. Muchas veces se emplean términos que pueden ser entendidos de varias formas ya que no están definidos o no lo están con claridad, o se hace un uso particular de un término común.

Con objeto de alcanzar un indicador fiable y comparable en el tiempo, es muy importante definir todos aquellos conceptos que puedan ser interpretados de diferente forma. De esta manera y con relación al ejemplo anterior pueden suscitarse las siguientes dudas: ¿las solicitudes de oferta se refieren a su totalidad, o sólo a la línea de productos más importante de la empresa?, ¿las solicitudes de oferta se refieren también a las recogidas por teléfono?, ¿el “envío” se refiere al momento en el que el departamento comercial termina la oferta o a la fecha real de envío?, etc. En ocasiones ayuda mucho a interpretar el indicador, el hecho de añadirle un apartado de “definiciones”.

Así mismo, la especificación del indicador debe hacer a éste representativo del concepto que se desea conocer. Por ejemplo, si queremos conocer el absentismo anual, y la especificación la formalizamos como “número de horas de absentismo anual”, puede resultar que si el personal de la organización aumenta o disminuye ese año, se modifique el resultado de la medida, pero no debido al absentismo real, sino al incremento o decremento de plantilla. Por ello, en este caso un indicador más adecuado sería el porcentaje de absentismo sobre horas totales trabajadas.

Así mismo, en aquellos casos en los que pueda existir diferencia de criterios con relación a las fuentes de la información, conviene especificar cuáles son las fuentes empleadas para obtener los datos utilizados en el cálculo del indicador. Por ejemplo, a la hora de establecer un dato económico anual el valor puede variar mucho si se toma el 31 de diciembre o el 1 de enero.

5.5 Forma de representación

Muchas veces es conveniente representar la evolución del objetivo en un gráfico que muestre de forma expresa al personal involucrado los resultados alcanzados. De esta forma se puede conseguir un mayor grado de implicación en la actividad y una mayor rapidez a la hora de modificar una evolución negativa.

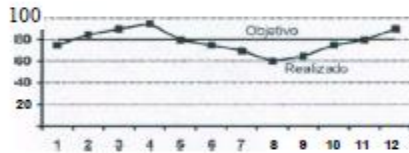
La información se puede representar de diferentes formas tales como:

- *diagramas (véanse ejemplos en anexo C): histogramas, sectores, radial, curvas, etc.;*

- *tabla cifrada;*
- *colores;*
- *símbolos, dibujos, etc.*

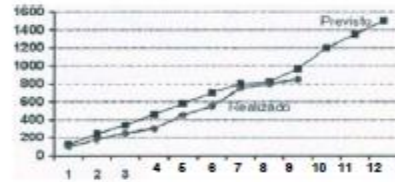
ANEXO C (Informativo) EJEMPLOS DE REPRESENTACIÓN DE INDICADORES

Gráfico de líneas. Valores parciales



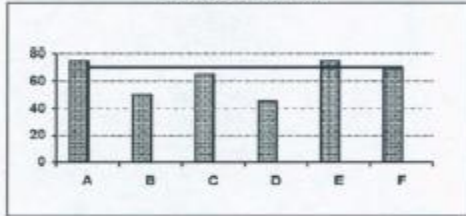
- Permite seguir la evolución de los valores alcanzados por un parámetro en cada unidad de tiempo:
- Porcentaje de pedidos entregados a tiempo en el mes.
 - Productividad mensual de la planta.
 - Tasa diaria de disponibilidad de un equipo.
 - Porcentaje de productos conformes en el mes.

Gráfico de líneas. Valores acumulados



- Permite seguir el progreso de los valores acumulados de un parámetro desde el origen de tiempos:
- Facturación.
 - Número de unidades producidas.
 - Consumo de energía.
 - Horas de marcha de un equipo.

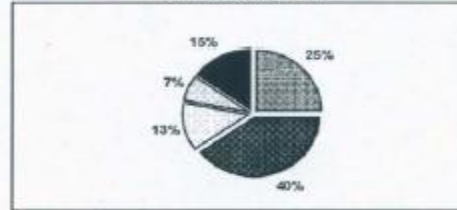
Gráfico de barras



- Permite comparar los valores alcanzados en un parámetro por distintas unidades en un determinado momento:
- Tasa de productividad por técnico.
 - Tasa de supervivencia al ictus por unidad hospitalaria.
 - Porcentaje de clientes muy satisfechos por punto de venta.

- Grado de disponibilidad de producto por punto de venta.

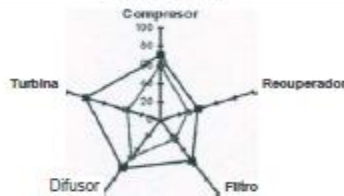
Gráfico de sectores



- Permite comparar la contribución de distintos factores a un total en un determinado momento:
- Cuota de mercado.
 - Distribución de las ventas por mercados.
 - Distribución del producto no conforme por tipo de defecto.

- Distribución de los clientes según su grado de satisfacción.

Gráfico radial



- Permite comparar los valores alcanzados en diversos parámetros por distintas unidades mediante la observación de las áreas abarcadas:
- Tasa de disponibilidad de equipos en distintas plantas.
 - Grado de satisfacción del cliente en distintos parámetros por planta.

Gráfico de barras apiladas



- Permite comparar la evolución de la contribución de distintos factores a un total:
- Coste del producto por elementos (estructura, equipos y motor).
 - Coste del producto por procesos (compras, producción, distribución).
 - Contribución de los productos A, B y C a las ventas.
 - Número de reclamaciones por causa (producto, plazo, documentación).

Para seleccionar si una gráfica debe mostrar la mejora de forma ascendente o descendente es recomendable seguir el lema “los problemas disminuyen, las mejoras aumentan”. Es decir, todo indicador positivo (por ejemplo, rendimiento, beneficios, etc.) representa la mejora mediante una gráfico (curva, barra, etc.) ascendente, mientras que todo indicador negativo (plazo de entrega, % defectos, etc.) muestra su mejora en gráficas que descienden.

5.6 Definición de responsabilidades

Conviene definir las responsabilidades para:

- *la recogida (o “captación”) de la información. Seleccionar a los responsables de la recogida de la información, de entre las personas implicadas en los procesos medidos, permite integrar fácilmente las tareas de esta recogida en sus actividades habituales;*
- *el análisis y la explotación de los indicadores o cuadro de mando;*
- *la comunicación de los resultados a los responsables y personas autorizadas.*

5.7 Definición de umbrales y de objetivos

Con objeto de facilitar el uso de los indicadores ligados a la gestión y al control, es muy común la representación de los objetivos a

alcanzar, o los umbrales a considerar junto a los indicadores relacionados.

En este sentido los objetivos a conseguir pueden llevar a definir umbrales para ciertos indicadores como, por ejemplo, los siguientes:

- *mínimo y/o máximo a respetar sin modificar el proceso;*
- *valor a conseguir;*
- *consecución sucesiva de valores en el tiempo.”⁴⁸*

Una forma de consolidar o agrupar, toda la información arrojada por los indicadores que fueron establecidos por la IMF, es la utilización, de un método llamado cuadro de mando o Balance Score Card, en él reposa todos los instrumentos de medición que la organización haya establecido.

"5.8 Construcción del cuadro de mando

La finalidad de un cuadro de mando es la de evidenciar la necesidad de tomar acciones para alcanzar los objetivos previstos y mejorar los procesos. En su elaboración es aconsejable estudiar la forma del cuadro de mando y la selección de los indicadores de manera que se facilite su lectura y la toma de decisiones.

Como herramienta de gestión, un cuadro de mando debe poner en evidencia aquellos parámetros de la organización que no se ajustan a los límites establecidos por ésta y advertir sobre aquellos otros que se mueven en niveles de tolerancia de riesgo. Debe también ser útil para asignar responsabilidades y facilitar la comunicación entre los

⁴⁸Ibid. Pág. 9-12

distintos niveles directivos permitiendo mejorar los resultados. Por ello, las informaciones presentadas en un cuadro de mando deben estar validadas por los usuarios de los indicadores y de los cuadros de mando.

Por todo ello, se deben considerar los siguientes aspectos:

presentar sólo aquella información que resulte imprescindible, de una forma sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones. Se recomienda representar un número reducido de indicadores. Un cuadro de mando con un número de indicadores elevado (por ejemplo 15), puede dificultar la visión de conjunto, y por tanto la toma de decisiones;

destacar lo relevante para una organización, poniendo en evidencia aquellos parámetros que no evolucionan como estaba previsto, ya que se trata de una herramienta de gestión;

simplificar su representación mediante la utilización de gráficos, tablas, curvas, cuadros de datos, etc. El juego de colores puede utilizarse para evidenciar cambios de estado, tendencias y situación respecto a un umbral;

uniformidad en su elaboración para facilitar las tareas de contrastar resultados entre los distintos departamentos y áreas.

En el anexo D se facilita un ejemplo de cuadro de mando."

ANEXO D (Informativo) EJEMPLOS

DE CUADRO DE MANDO

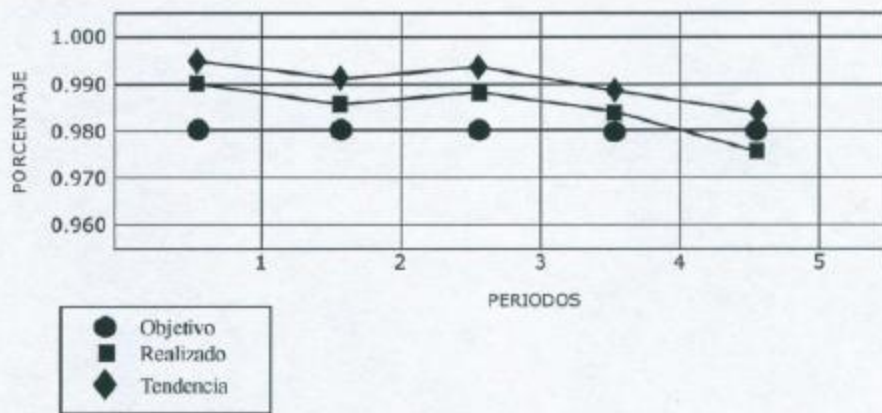
El cuadro de mando que se presenta a continuación sólo pretende mostrarse a título ilustrativo. Se ha utilizado el enfoque de agrupar los indicadores según distintas perspectivas, lo que viene siendo cada vez más habitual en el diseño de los cuadros de mando.

En el ejemplo se proporciona información de una organización que desarrolla y mantiene sistemas informáticos para su comercialización.

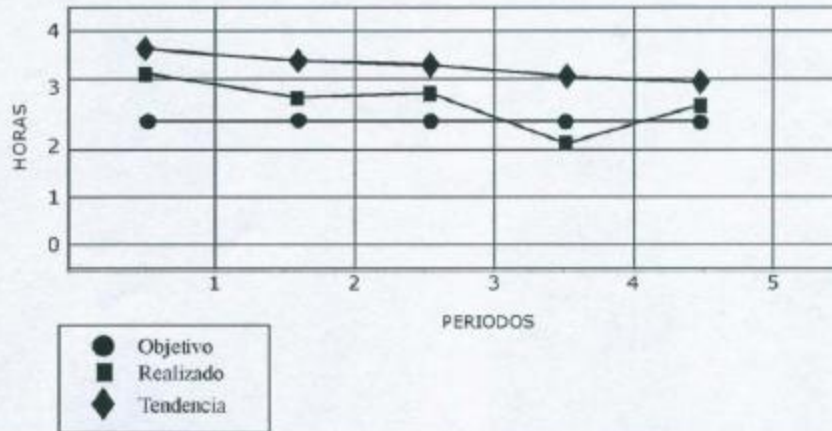
ENFOQUE:

- AL CLIENTE:

- Nivel del servicio de los equipos:



- Tiempo de solución de petición de servicio (horas):



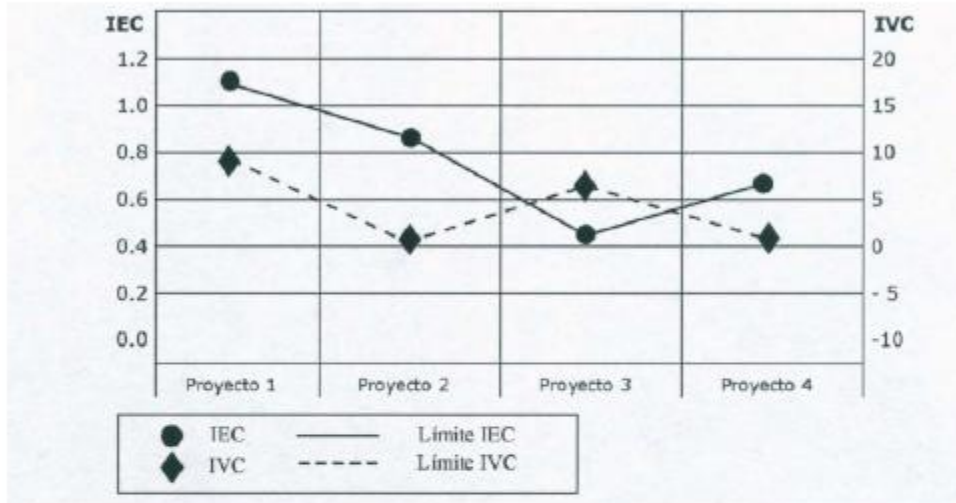
- AL PROCESO:

- índice de eficacia de costes

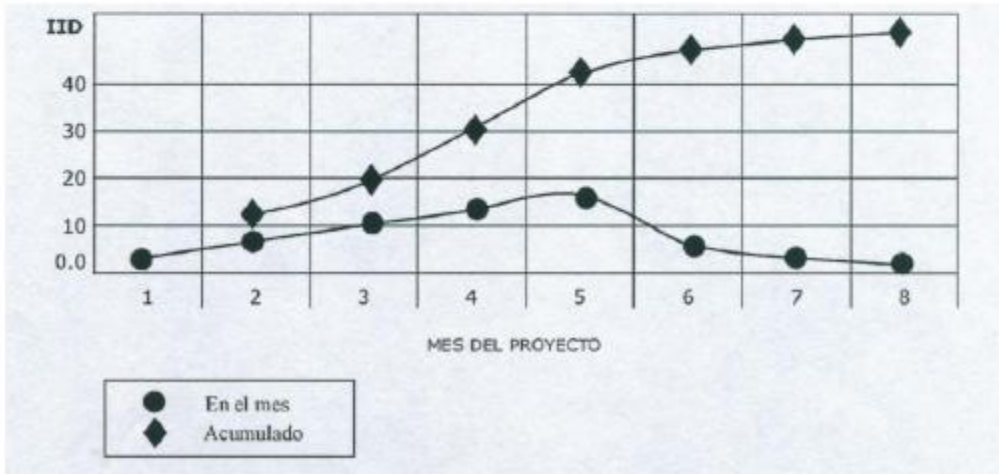
$$IEC = \frac{\text{Coste presupuestado trabajo hecho (CPTH)}}{\text{Coste real trabajo hecho (CRTH)}}$$

- índice de variación de costes

$$IVC = [(CPTH - CRTH)/CPTH] \times 100$$

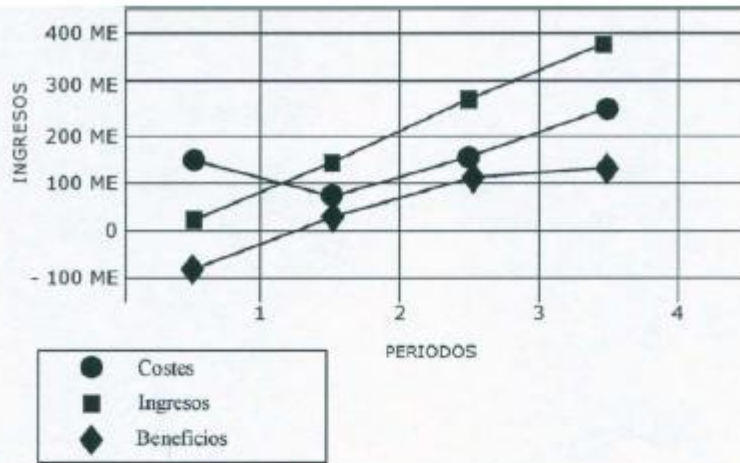


- Índice de extensión de defectos $IID = \frac{\text{Defectos detectados}}{1\,000 \text{ líneas código fuente}}$

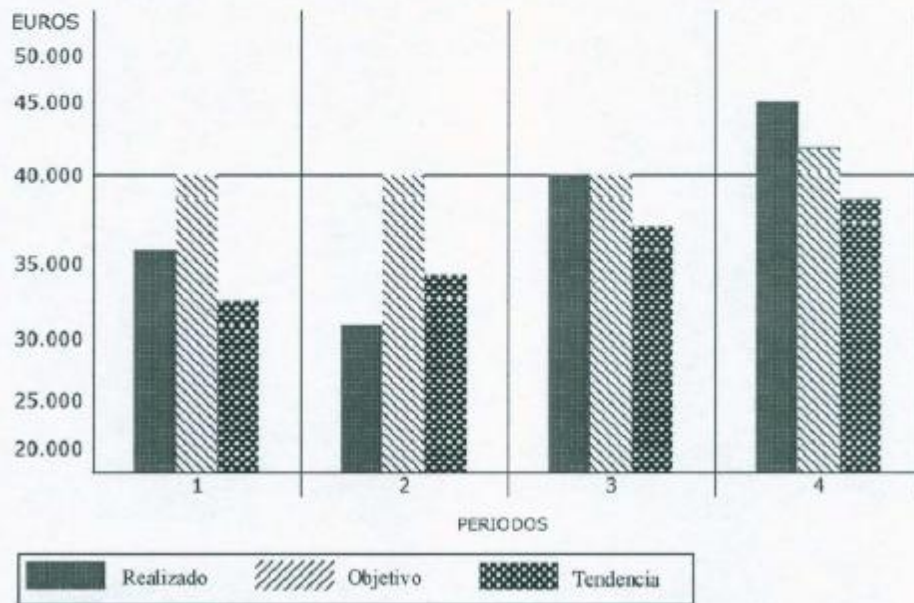


ECONÓMICO:

• $\text{Beneficios} = \text{Ingresos} - \text{Costes}$



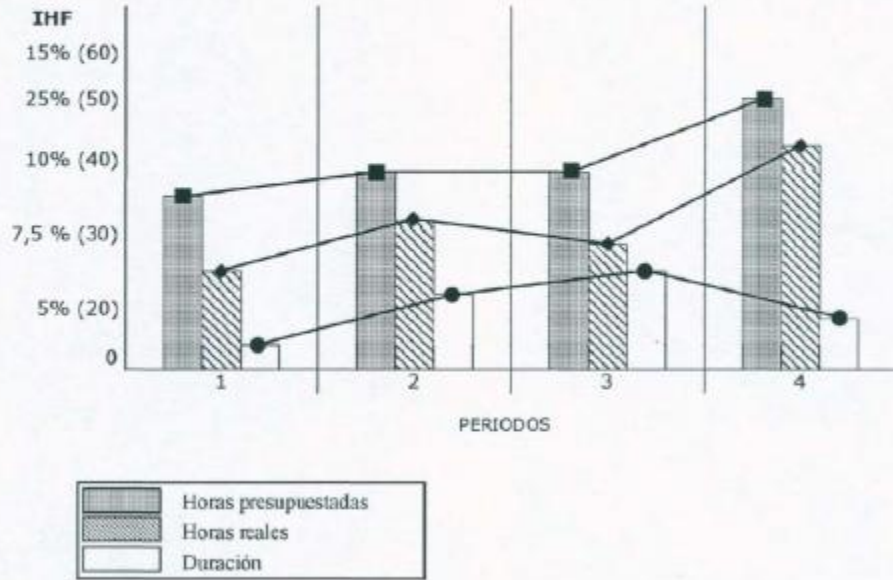
• Ventas por empleado:



- INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE:

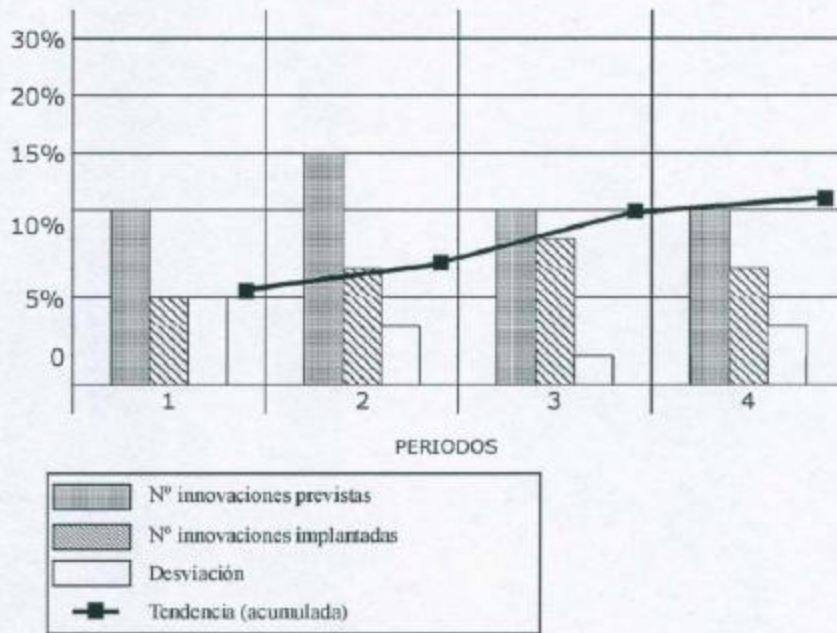
• Índice horas formación (IHF)

$$IHF = \frac{\text{Horas de formación por empleado}}{\text{Horas trabajo trimestres}} \times 200$$



• Índice horas formación (IHF)

$$IHF = \left(\frac{\text{Número innovaciones}}{(\text{N}^\circ \text{ procesos} + \text{Productos}) \text{ Actuales}} \right) / 200$$



Registros

Es igualmente importante que la IMF deje evidencia de los indicadores que arrojaron los cálculos de determinado momento y tomados en cuenta para el aporte al mantenimiento y mejoramiento del sistema de gestión de riesgo. Como también pueden ser utilizados como entrada para la revisión por la dirección, para la mejora continua, para determinar cómo las decisiones del pasado afectaron positiva o negativamente a la organización, y no caer en el mismo error; Sirven como evidencia para el rendimiento de cuentas; sirven como alertas tempranas, en conclusión es igual de importante tanto como realizar los cálculos, realizar los análisis, dejar evidencia y tomar decisiones y acciones, de acuerdo a los

indicadores arrojados, y recordemos que “El grado de desarrollo del sistema de indicadores es un reflejo del nivel de madurez de las organizaciones, ya que la calidad de los indicadores es muy importante para la gestión y para la toma de decisiones. De hecho, la calidad de las decisiones está directamente relacionada con la calidad de la información utilizada.”⁴⁹

“Las actividades para la gestión del riesgo deberían tener trazabilidad. En el proceso para la gestión del riesgo, los registros brindan la base para la mejora de los métodos y las herramientas, así como del proceso global.”⁵⁰

⁴⁹ Norma española UNE 66175:2003, Numeral 0.1 Generalidades, página 4.

⁵⁰ Instituto Colombiano de Normas Técnicas NTC ISO 31000 ICONTEC pág. 25

RECOMENDACIONES

El primer elemento esencial, para la planificación y puesta en marcha de la gestión del riesgo en una IMF es, la planificación estratégica, esta debe estar muy bien diseñada y ajustada a la razón de ser de la organización, puesto que toda la inversión (financiera, tiempo, recurso humano, tecnológico, etc.) que se realice, tendrá resultados óptimos si y solo si la planificación estratégica haya quedado bien realizada, de lo contrario los resultados no serán los que la alta gerencia haya planificado, siendo esta la responsable de los logros alcanzados.

La gestión del riesgo, como en los sistemas de gestión, no es estática, es decir; que a medida que la planificación estratégica de la IMF está en permanente evolución y cambio, la gestión del riesgo debe ir acompañando dicha evolución, la presente guía metodológica establece un vínculo directo entre la planeación estratégica y la gestión del riesgo por medio de los objetivos estratégicos de la IMF. Se recomienda que cuando la organización realice cambios o modificaciones en la planeación estratégica, ésta se debe informar a las personas o al proceso encargado de la gestión del riesgo, igualmente la frecuencia con que se hagan estos cambios o modificaciones deben estar planeados y coordinados por los diferentes procesos de la organización puesto que la implementación, desarrollo y posterior resultado no son de manera inmediata; Ahora la organización debe disponer continuamente de recursos y mecanismos de detección e identificación de cambios en aquellos elementos en especial del contexto externo, que afecten de manera negativa a la organización, pues una vez detectado e identificado, debe informarse a la alta gerencia y a aquellos procesos involucrados, para darle el tratamiento pertinente y adecuado y lograr minimizar el grado de riesgo.

Estos cambios que puedan suceder en el contexto externo o interno también pueden ser positivos es decir que generen una oportunidad o fortaleza para la organización, recalcamos en este aparte que son muy pocas las organizaciones que identifican, analizan, evalúan y dan tratamiento a los riesgos que puedan afectar de manera positiva a la organización, son también igual de importantes a aquellos riesgos que afecten de manera negativa a la organización, por lo tanto se debe aplicar toda la mecánica descrita anteriormente, y es aquí donde la alta gerencia y procesos involucrados, también debe darle tratamiento pertinente y adecuado para que el hecho suceda lo más pronto posible y la organización se vea beneficiada.

Un actor compartido y muy importante dentro de la gestión del riesgo, es la comunicación, esta debe diseñarse de acuerdo a diferentes factores de la IMF, por ejemplo, tamaño o número de empleados, número de procesos, interacción entre procesos, distribución física de la organización, nivel tecnológico de la organización, normatividad o legislación que rija a la organización, es por esto que la matriz de comunicación descrita anteriormente, debe ser diseñada a la medida de dicha organización que desee implementar la gestión del riesgo. Para la gestión del riesgo, es importante que la organización establezca niveles para el despliegue de información y retroalimentación en forma permanente e integral y sistemática, designando responsabilidades y autoridades.

Algunas organizaciones no cuentan con capital suficiente para la realización de estudios o la compra de los derechos para acceso a información confidencial, sobre estudios realizados del mercado puesto pueden ser de alto costo para la IMF, Una forma práctica es la de acceder información por medio de las organizaciones asociativas, sectoriales, o las emitidas por organizaciones gubernamentales descentralizadas, por ejemplo el banco de la república, la cámara de comercio, como también los informes que presenta las distintas federaciones, como por ejemplo al federación nacional de comerciantes, Fenalco;

de esta manera práctica y económica la IMF, puede acceder información respecto al mercado y poder establecer el contexto externo.

Continuando con el tema de contexto, en esta oportunidad el interno, se recomienda tener en cuenta las actas de la junta de socios o de las asambleas de años anteriores, pues es aquí en estos documentos en donde las directivas y la alta gerencia de dichas organizaciones toman decisiones trascendentales en la vida de la organización, y estas decisiones son basadas sobre hechos reales, por lo tanto son una de las fuente primaria de información, para el establecimiento del contexto interno; Otra fuente de información primaria corresponde a las actas de reuniones de la gerencia y todo el personal de la organización, como por ejemplo los grupos focales o grupos primarios, otra forma de levantar información para el establecimiento del contexto interno puede ser por medio de las circulares o memorando que la organización haya emitido, es potestad del proceso o persona en cargada de la gestión del riesgo seleccionar desde que fecha o temporada deba tener en cuenta para realizar el contexto interno.

Son múltiples los argumentos que pueden tener en cuenta para establecer el alcance para la gestión del riesgo, todo depende que lo que la IMF pretenda realizar por medio de su planificación estratégica, por ejemplo un argumento válido puede ser el número de quejas y reclamos a cualquiera de las sucursales, áreas o procesos que existan en la organización, y de esta manera lo que se quiere convertir una debilidad en una oportunidad, otro argumento los gastos están sobrepasando el presupuesto, el nivel de colocación de créditos no cumple el presupuesto, el nivel de recaudo de cartera es muy bajo, otro argumento puede ser el software que administra la información presenta fallas; Cada uno de estos elementos está ligado a uno o varios procesos de la organización y que afectan al cumplimiento de los objetivos trazados en la planificación estratégica, es decisión de la alta gerencia establecer el alcance de la gestión del riesgo, de acuerdo a los

recurso que esta pueda disponer, por ejemplo el recurso financiero, el recurso humano, el tiempo disponible, el nivel tecnológico.

Cualquier tipo de organización puede aplicar la presente guía metodológica, para la gestión del riesgo, se recomienda que, esta deba ser ajustada de acuerdo a la actividad económica y características propias de dicha organización.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Interamericano de Desarrollo, Indicadores de microfinanzas en América Latina: rentabilidad, riesgo y regulación, Serie de informes de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible, Publicación Agosto de 2006.

Departamento Administrativo de la Función Pública Red Universitaria de Extensión en Calidad, GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDADBAJO LA NORMA TÉCNICA DE CALIDAD PARA LA GESTIÓN PÚBLICA NTCGP 1000:2004 Bogotá Junio de 2008.

Documento Conpes, LA BANCA DE LAS OPORTUNIDADES UNA POLÍTICA PARA PROMOVER EL ACCESO AL CRÉDITO Y A LOS DEMÁS SERVICIOS FINANCIEROS BUSCANDO EQUIDAD SOCIAL, Bogotá Mayo 6 de 2006.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificaciones Gestión de Riesgos Bogotá: ICONTEC NTC ISO 31000, ICONTEC,

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificaciones Gestión del Riesgo Bogotá: ICONTEC NTC 5254, ICONTEC

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO, DECRETO NÚMERO 3078 DE 08 SEP 2006, Creación Programa de Inversión Banca de las Oportunidades, Bogotá.

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO, DECRETO NÚMERO 4389 DE 05DIC 2006Modificación Programa de Inversión Banca de las portunidades, Bogotá.

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO, DECRETO NÚMERO 1695 De 16 MAY 2007, Modificación Programa de Inversión Banca de las oportunidades, Bogotá.

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO, DECRETO NÚMERO 2555 De 15 JUL 2010, Por el cual se recogen y reexpiden las normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores y se dictan otras

Norma Española UNE 66175:2003 pag. 6-7

Superintendencia Financiera de Colombia, REGLAS RELATIVAS A LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE MERCADO, Circular externa 051 de octubre de 2007.