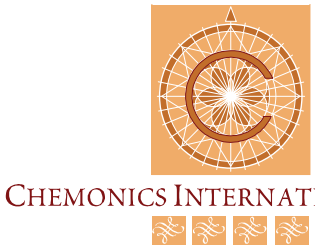


MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA UNA ENTIDAD DE MICROFINANZAS

Presentado a:
USAID/México
Mayo del 2002

Presentado por
Chemonics International Inc.
• Anita Campion •
• Luis Humberto Ramírez Barrios •
• Omar Francisco Sánchez Mora •

El Manual de Control Interno para una Entidad de Microfinanzas (Marco) fue elaborado por Anita Campion, Luis Humberto Ramírez Barrios y Omar Francisco Sánchez Mora, por Chemonics International, Inc., con financiamiento de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los EE.UU. en México (USAID/México) bajo el Contrato Implementación de la Estrategia de USAID/México sobre Microempresas No. PCE-I-00-99-00007-00, Orden de Trabajo No.: 804. En su elaboración y revisión participó Miguel A. Rivarola de Chemonics International, Inc. en México.

El presente documento es propiedad del Gobierno de los EE.UU. y puede ser copiado o reproducido en todo o en parte, con solo citar las fuentes de su elaboración y financiamiento.

MANUAL PARA UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO..... 6

01.000 INTRODUCCIÓN 6
01.001 Definición de Sistema de Control Interno..... 6
01.005 Premisas Fundamentales..... 7
A. Responsabilidades Conjuntas del Consejo de Administración y de la Dirección General 7
B. Responsabilidades Básicas del Consejo de Administración 8
C. Responsabilidades Básicas de la Dirección General 8
D. Auditoría Interna..... 9
E. Responsabilidades del resto del personal..... 10
01.010 Criterios para la elaboración del Manual..... 10

02.000 FUNDAMENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO 11
02.005 Integridad y Valores Éticos..... 11
A. Código de Ética 11
a) Valores Éticos..... 12
b) Cumplimiento de las Normas..... 12
c) Manejo de los Conflictos de Interés..... 12
d) Actuaciones prohibidas al personal..... 13
e) Manejo de la información privilegiada 13
f) Relaciones con los socios y clientes 14
g) Relaciones con proveedores 14
h) Conductas frente a regalos y atenciones recibidas..... 15
i) Prácticas de negocios aceptables y no aceptables..... 15
j) Criterios para el manejo de incentivos..... 15
02.010 Comités..... 16
A. Comité de Control Interno..... 17
a) Funciones del Comité..... 17
b) Información a Evaluar..... 18
c) Conformación del Comité 19
d) Periodicidad de las reuniones 19
e) Informes del Comité..... 20
B. Comité de Crédito..... 20
a) Funciones del Comité..... 20
b) Conformación 21
c) Periodicidad de las reuniones 21
d) Informes del Comité..... 22
C. Comité de Sucursal 22
a) Funciones del Comité..... 22
b) Información a Evaluar..... 23
c) Conformación del Comité 24
d) Periodicidad de las reuniones 24

e) Informes del Comité 24
02.015 Filosofía y Estilo de Operación 25
A. Respecto de los riesgos 25
B. Respecto de la Información Financiera y Contable 25
C. Respecto del Personal 25
02.020 Políticas y Prácticas de Recursos Humanos 26
02.025 Asignación de Autoridad y Responsabilidad 27
A. Responsables de las Metas 27
B. Responsables de la Supervisión y Seguimiento 27
C. Responsables de Comunicar Información Clave 28
D. Responsabilidades de Aprobación 28

03.000 VALORACIÓN DE RIESGOS 29
03.005 Requerimiento de Capital por Riesgos 29
A. Definición de Políticas 30
B. Medición, Administración y Seguimiento 31
03.010 Riesgo de Crédito 32
A. Definición de Políticas 32
B. Requisitos para estudio, otorgamiento, refinanciación y cobro 37
C. Responsables de la Medición, Administración y Seguimiento 38
03.015 Riesgo de Liquidez 40
A. Definición de Políticas 40
B. Responsables de la Medición, Administración y Seguimiento 44
03.020 Riesgo de Tasa de Interés 46
A. Definición de Políticas 46
B. Responsables de la Medición, Administración y Seguimiento 49
03.025 Riesgo Operativo 50
A. Identificación de las áreas o procedimientos objeto de este riesgo 50
B. Controles a Implementar para reducir el riesgo de Fraude 51
C. Responsables del Seguimiento 53
03.030 Prevención del Lavado de Activos 53
A. Mecanismos de control 54
a) Conocimiento de clientes 54
b) Conocimiento del mercado 54
c) Control de operaciones 55
d) Detección de operaciones inusuales y determinación de operaciones sospechosas 55
e) Control de transacciones en efectivo 56
f) Capacitación 57
g) Reportes 57
h) Auditoría sobre los mecanismos de control 57

04.000 PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA ALGUNAS AREAS 58
04.005 Aseguramiento de Bienes Propios y de Terceros en Custodia 58
04.010 Controles y Seguridad en Sucursales 58

04.015 Administración de Bienes Muebles e Inmuebles 60
04.020 Administración de Valores Mobiliarios 61
04.025 Administración de Archivos y Correspondencia 62
04.030 Sistemas de Información 62

05.000 DEFINICIONES 64
1. Actividades de Control 64
2. Administración de Riesgos 64
3. Ambiente de Control 64
4. Asesor Financiero 64
5. Coordinador de Sucursal 64
6. Coordinador de Zona 65
7. Conflicto de Intereses 65
8. Control 65
9. Control Adecuado 65
10. Cumplimiento 65
11. Fraude 65
12. Información y Comunicación 66
13. Monitoreo o Supervisión 66
14. Política 66
15. Procedimiento 66
16. Riesgo de Crédito 66
17. Riesgo de Liquidez 66
18. Riesgo Operativo 67
19. Riesgo de Tasa de Interés 67
20. Seguridad Razonable 67
21. Sistema de Control Interno 67
22. Valoración de Riesgos: 68
23. Valores Éticos 68

MANUAL PARA UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EFECTIVO[1]

01.000 INTRODUCCIÓN

01.001 Definición de Sistema de Control Interno

Es un proceso, efectuado por el Consejo de Administración (consejo directivo o junta directiva), la Dirección General (gerencia general) y el resto de personal de la micro financiera, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto de la consecución de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones (uso efectivo y eficiente de los recursos de la micro financiera - objetivos de operación u objetivos básicos del negocio)
- Control de riesgos financieros, operativos y administrativos (objetivos de seguridad).
- Confiabilidad de la información financiera (relacionada con la preparación de información confiable – objetivos de información financiera)
- Cumplimiento con las leyes, de las normas internas, de las contractuales y demás regulaciones aplicables (objetivos de cumplimiento)

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como el Consejo de Administración y la Dirección General manejan a la micro financiera, y están integrados a los procesos administrativos.

Los componentes son:

- Ambiente de Control,
- Valoración de Riesgos,
- Actividades de Control,
- Información y Comunicación y

[1] El presente manual se construye basado en el documento denominado “Internal Control – Integrated Framework”, elaborado por el Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Comisión”, traducción efectuada por Samuel Alberto Mantilla y publicada por Ecoe Ediciones, así como las definiciones y normas relacionadas con la Auditoría Interna publicadas por The Institute of Internal Auditors.
También se consideró el documento denominado “CÓMO MEJORAR El CONTROL NTERNO-Guía práctica para las Instituciones de Microfinanzas” – Guía Técnica No. 1, elaborado por Anita Campion, con el apoyo de Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) y del Grupo Consultivo de Ayuda a los Más Pobres (CGAP).

- Monitoreo o Supervisión.

01.005 Premisas Fundamentales

Un sistema de control interno efectivo ayuda a la micro financiera a:

- alcanzar sus objetivos estratégicos;
- ejecutar su misión; y
- minimizar los riesgos que deparan la actividad institucional.

De esta manera, la micro financiera estará capacitada para actuar en ambientes económicos competitivos y rápidamente cambiantes, para ajustarse a los requerimientos y prioridades de los socios y clientes, entes reguladores y para atender las exigencias que depare el futuro.

Conforme a lo anterior, el presente manual que busca que la micro financiera mantenga un sistema de control interno efectivo, estará sustentado en los siguientes postulados:

A. Responsabilidades Conjuntas del Consejo de Administración y de la Dirección General

El **Consejo de Administración, el Director General y los principales ejecutivos de la micro financiera**, con el fin de generar bases sólidas al sistema de control interno, deben:

a. Establecer y mantener códigos de ética y criterios en cuanto a prácticas de negocios aceptables y no aceptables;
b. Promover altos estándares de ética e integridad y ejercicio de los valores institucionales por parte de todos los empleados de la micro financiera;
c. Dar ejemplo en cuanto a la rigurosa observancia de todas las disposiciones externas e internas que afectan a la micro financiera;
d. Definir una cultura organizacional que enfatice y demuestre, en todo el personal, la importancia de los controles internos desde una visión más preventiva que correctiva;
e. Estar comprometidos en contar con personal competente, motivado y que conozca con la suficiente claridad las reglas de juego;
f. Establecer y mantener reglas claras en cuanto al ingreso, la retención, la capacitación (o formación), la promoción y la compensación de los empleados;
g. Disponer de mecanismos de permanente evaluación y seguimiento a los principales riesgos de la micro financiera;
h. Adoptar y mantener actitudes conservadoras o prudentes frente a los riesgos y frente a los principios contables aplicables, y

i. Adoptar y mantener una actitud positiva y crítica frente a la información financiera y frente a las funciones de contabilidad y tecnología.

B. Responsabilidades Básicas del Consejo de Administración

El **Consejo de Administración** tiene las siguientes responsabilidades básicas, las cuales debe asumir con la profundidad y periodicidad que requieran los negocios, la complejidad de las actividades y las características de la micro financiera:

a. Aprobar estrategias y políticas generales, y velar por su rigurosa observancia;
b. Comprender los riesgos asumidos por la micro financiera, definir los niveles aceptables para esos riesgos y asegurar que la Dirección General tome acciones necesarias para identificar, analizar, monitorear y controlar los riesgos;
c. Aprobar la estructura de la organización, incluida la que corresponda a la auditoría interna, y
d. Asegurar que la Dirección General controle la efectividad del sistema de control interno.

C. Responsabilidades Básicas de la Dirección General

La **Dirección General**, como estamento ejecutor de las directrices emanadas del Consejo de Administración y de la Asamblea General de Socios (accionistas o asociados), por su parte tiene las siguientes responsabilidades:

a. Proponer e implementar las estrategias aprobadas por el Consejo de Administración;
b. Definir políticas apropiadas de control interno, en consideración a las características y actividades críticas de la institución. Dichas políticas deberán tener en cuenta la relación costo/beneficio de su implantación;
c. Monitorear permanentemente la efectividad del sistema de control interno;
d. Promover altos estándares de ética e integridad apoyados en los valores de la micro financiera, y de definir una cultura dentro de la organización que enfatice y demuestre, en todos los niveles del personal, la importancia de los controles internos;
e. Asegurar que los factores internos y externos que puedan afectar el logro de los objetivos estratégicos sean continuamente identificados y evaluados. Esta evaluación debe cubrir los diversos riesgos, tales como: i) crediticio, ii) de mercado, iii) de tasa de interés, iv) de liquidez, v) operacional y vi) legal;

f. Establecer una estructura de control apropiada para asegurar la efectividad del sistema de control interno, definiendo el control de las actividades en cada nivel de actividad, desde una visión preventiva y correctiva. Estos deben incluir: i) revisiones de los altos mandos, ii) actividades de control apropiadas para diferentes áreas o divisiones, iii) controles físicos, chequeos periódicos de conformidad con los límites de las exposiciones, iv) un sistema de aprobaciones y autorizaciones, y v) un sistema de verificación y conciliación;
g. Asegurar periódicamente que las actividades que se ejecutan diariamente en todas las áreas de la micro financiera estén de conformidad con las políticas y procedimientos establecidos;
h. Asegurar que exista una segregación adecuada de tareas y que al personal no le sean asignadas responsabilidades contrapuestas o que generen conflicto de interés. Las áreas de potenciales conflictos de interés deben ser identificadas, minimizadas (mediante controles apropiados), y cuidadosamente monitoreadas o supervisadas;
i. Asegurar que exista información adecuada y comprensible sobre finanzas, operaciones y de normas y reglamentaciones, así como de información externa de mercado sobre eventos y condiciones relevantes para la toma de decisiones. La información debe ser confiable, puntual, accesible, y provista de un formato consistente;
j. Establecer programas de capacitación, canales de comunicación eficaces para asegurar que todo el personal sea completamente consciente de las políticas y procedimientos que afecten sus tareas y responsabilidades y que toda otra información relevante llegue al personal adecuado;
k. Asegurar que existan sistemas de información apropiados en cada lugar y que cubran todas las actividades de la micro financiera. Estos sistemas, incluyendo aquellos que mantienen y usan información en formato electrónico, deben ser seguros y revisados periódicamente, y
l. Monitorear continuamente la eficacia general de los controles internos para ayudar a lograr el objetivo de la organización. El monitoreo de los riesgos clave debe ser parte de las operaciones diarias de la micro financiera y debe incluir evaluaciones separadas (por la auditoría interna, por la auditoría externa o por consultores independientes), si es necesario.

D. Auditoría Interna

Debe existir una auditoría interna eficaz y comprensiva del sistema de control interno en su integridad, llevada a cabo por personal competente y entrenado adecuadamente.

La función de auditoría interna, como parte del monitoreo del sistema, debe reportar directamente al Consejo de Administración o al Comité que se designe para el efecto, y a la Dirección General.

Las oportunidades de mejoramiento del sistema de control interno identificadas por la Auditoría deben ser reportadas en forma puntual al nivel adecuado de la organización y atendidas en forma inmediata. Las oportunidades de mejoramiento importantes en los controles internos deben ser reportadas a la Dirección General y al Consejo de Administración.

E. Responsabilidades del resto del personal

Todas y cada una de las personas que hacen parte de la micro financiera, empezando por el Consejo de Administración y por el Director General, son responsables, en determinado grado (que guarda relación directa con su nivel jerárquico y autoridad delegada) del efectivo funcionamiento del sistema de control interno.

Esta responsabilidad se encuentra explícita o implícita en la descripción de los trabajos o responsabilidades que le competen a cada uno de ellos.

01.010 Criterios para la elaboración del Manual

Según la definición # 12 del Diccionario de la Lengua Española, vigésima primera edición, manual es el *"Libro en que se compendia lo más sustancial de una materia"*.

Conforme a esta definición, el presente manual será más una *"guía"* que indicará qué es lo que debe hacer la micro financiera, y según sea necesario, cada uno de sus estamentos, para mantener un sistema de control interno efectivo.

Por lo anterior, más que referencias eminentemente académicas, y para ofrecer máxima flexibilidad, se incluirán las guías sobre el quehacer de la micro financiera para reducir la ocurrencia de los principales riesgos a los que se enfrenta, sin detenerse en procedimientos de detalle y en aquellas áreas que no se consideraron relevantes.

Así las cosas, corresponderá a la Dirección General definir y poner en vigencia los procedimientos detallados que sean necesarios para darle efectivo cumplimiento a las políticas del presente manual, mediante instructivos internos detallados o el establecimiento de manuales apropiados.

02.000 FUNDAMENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Para que un sistema de control interno sea efectivo, no basta con tener actividades de control apropiadas, ni con políticas y procedimientos que permitan identificar, analizar y administrar los riesgos de la actividad, ni políticas de información y comunicación adecuadas, ni con esquemas de monitoreo y supervisión efectivos. Para que todo ello sea posible, debe generarse y promoverse permanentemente un ambiente en la institución que influya positivamente sobre el control en todos los niveles de la organización.

Debe contarse con una metodología de selección de personal que, en la medida de lo posible, permita identificar a potenciales empleados con altos niveles de ética y que desde el proceso de contratación se enfatice en la importancia de los valores institucionales de la micro financiera.

Del mismo modo, en el proceso de inducción y capacitación en la micro financiera se debe de hacer continua referencia a los valores institucionales y aplicar una estrategia de desarrollo del talento humano que permita a los empleados valorar las ventajas de vivir estos valores.

La micro financiera, por lo tanto, debe establecer valores institucionales, principios y reglas de conducta, los perfiles del talento humano y de los puestos y las políticas de capacitación y formación y la permanente actualización frente a las estrategias y a la forma de desarrollar adecuadamente esos procesos, todo con el fin de que se desarrolle y solidifique una cultura de autocontrol, autocorrección y autorregulación.

Como dichos códigos pueden vulnerarse, deben consagrarse las medidas administrativas, las medidas correctivas y las sanciones correspondientes en caso de incumplimiento, sin perjuicio de las responsabilidades legales que en cada caso puedan resultar, e incentivos en los casos en que presenten propuestas relevantes y de posible implantación en la micro financiera.

En tal sentido, la micro financiera debe tener en cuenta los siguientes elementos mínimos, que resultan fundamentales, para diseñar y mantener un sistema de control interno efectivo, a saber:

02.005 Integridad y Valores Éticos

A. Código de Ética

La Micro financiera debe adoptar y mantener, debidamente aprobado por el Consejo de Administración, un código de ética que incluya, como mínimo, valores relacionados con la integridad, la honestidad, la lealtad, la

responsabilidad, la confidencialidad, todo de acuerdo con los valores y principios organizacionales, y los siguientes aspectos:

a) Valores Éticos

Hacer referencia a principios de comportamiento como la Honestidad, la Lealtad, la Integridad, la Responsabilidad, la Confidencialidad, Compromiso Social, y aquellos que deban ser característicos de los empleados y directivos de la micro financiera.

Estos valores éticos deben ser difundidos ampliamente mediante programas de capacitación y formación, cartillas de uso práctico, carteleras, en los sistemas de información, en los manuales de procedimientos, y demás medios de difusión, y ser conocidos y aceptados por los empleados al momento de su vinculación y durante el tiempo que trabajen en la micro financiera. Para este último efecto, se recomienda hacerle firmar un documento de conocimiento, aceptación y acatamiento por parte de los empleados.

b) Cumplimiento de las Normas

Todos los empleados están obligados, sin excepción, y empezando por el Consejo de Administración y la Dirección General, a cumplir las leyes, los estatutos, las políticas, las instrucciones internas y demás disposiciones que rijan la actividad de la micro financiera.

El Consejo de Administración y la Alta Dirección deben dar ejemplo en cuanto al cumplimiento de las políticas internas, tales como las relacionadas con la selección y contratación del personal, en el sentido de no influir para la contratación o promoción de empleados si no se cumplen todos los procedimientos y requisitos establecidos para el efecto, y el respeto a los límites de crédito y riesgo, y demás riesgos relevantes que se identifiquen para la entidad.

Este ejemplo coadyuva en la generación de un ambiente de control positivo en el resto de la organización.

c) Manejo de los Conflictos de Interés

La Micro financiera debe evitar o, al menos, minimizar los conflictos de interés.

El Código de Ética debe identificar las diferentes situaciones que se puedan considerar como generadoras de conflictos de interés, la forma de manejarlos, y los procedimientos que deben adoptar los empleados para informarlas o solucionarlas.

Por ejemplo:

- Si un miembro del Consejo de Administración tiene un conflicto de interés sobre algún asunto que se someta a consideración del Consejo, debe abstenerse de votar sobre ese asunto, informando las razones en la sesión de consejo respectiva.

- Si existen relaciones personales o de negocios entre los Coordinadores de Sucursal o Asesores Financieros, con los socios que solicitan créditos, aquellos deben informarlo a la instancia superior correspondiente y rehusarse a participar en el proceso de otorgamiento o administración del crédito.

d) Actuaciones prohibidas al personal

El Código debe establecer las actuaciones que se consideren prohibidas para el personal, tales como:

- anunciarse como empleado de la micro financiera para obtener provecho personal. Por ejemplo, cuando un Asesor Financiero, con el ánimo de obtener descuentos en los negocios que financia la micro financiera, se presente como empleado de ésta.
- adoptar comportamientos, dentro o fuera de la microfinanciera, que riñan con las buenas costumbres, como las relacionadas con el hecho de dar o prestarse para espectáculos grotescos en público, participar en grupos de personas que se presten para actividades que vayan contra la moral y las buenas costumbres.
- que realicen actividades que impliquen competencia directa o indirecta con la microfinanciera. Por ejemplo, cuando un miembro del Consejo de Administración sea empleado o consejero de otra institución de microcrédito.
- Servir de proveedor, en forma individual o conjunta con otras personas, de bienes y servicios diferentes de los derivados de su calidad de empleado, así como participar directa o indirectamente en entidades que sean proveedores de bienes y servicios a la microfinanciera.

e) Manejo de la información privilegiada

Es prohibido el uso o aprovechamiento, la difusión o publicación a terceras ajenas a la microfinanciera, de información que con ocasión de su trabajo conozcan los empleados, en perjuicio de la entidad o para beneficio personal o de terceros, tales como nuevas líneas de productos, oportunidades de inversión, manuales, productos, estrategias comerciales, etc.

Se entiende por información privilegiada aquella que no haya sido revelada, o aquella que por disposición de la entidad debe quedar restringida al público.

f) Relaciones con los socios y clientes

Las relaciones con los socios y clientes deben ser manejados en ambientes estrictamente de negocios, de manera que ellos no tengan la posibilidad de entender que cualquiera otra relación le puede dar ventajas en sus operaciones con la micro financiera.

Prohibir a los empleados y directivos:

- solicitar o recibir dineros de los socios y clientes, sin estar autorizado expresamente.
- ofrecer préstamos sin tener facultad para ello.
- ofrecer condiciones financieras o plazos especiales para los préstamos y las captaciones sin tener facultad para ello.
- ofrecer la condonación o refinanciación de créditos, o una porción de ellos, sin contar con facultades para ello.
- en general, ofrecer cualquier ventaja a los socios y clientes, apartándose de las directrices institucionales.

g) Relaciones con proveedores

Las relaciones con los proveedores deben ser manejadas en ambientes estrictamente de negocios, de manera que ellos no tengan la posibilidad de entender que cualquiera otra relación le puede dar ventajas en sus operaciones con la microfinanciera.

Prohibir a los empleados y directivos:

- solicitar o recibir dineros de los proveedores, sin estar autorizado expresamente.
- ofrecerles la realización de cualquiera otra operación sin tener facultad para ello.
- en general ofrecer cualquier ventaja, o suministrarles información, a los proveedores, apartándose de las directrices institucionales.

Rechazar a aquellos proveedores que falseen su información u ofrezcan precios muy por debajo de lo normal en el comercio.

Rechazar aquellos proveedores que, en criterio de la microfinanciera, estén afectando con su operación a la comunidad o el medio ambiente.

h) Conductas frente a regalos y atenciones recibidas

Todos los empleados de la entidad deben abstenerse de recibir regalos o atenciones por parte de los socios, clientes o proveedores. Para hacerlo debe contarse con autorización expresa de su superior inmediato, siempre y cuando con ello no se advierta que ellos (los socios, los clientes o los proveedores) obtendrán ventajas en sus operaciones con la microfinanciera.

No se hacen negocios con aquellos socios, clientes o proveedores que ofrezcan regalos o ventajas que se aparten de las normales del comercio, con el fin de obtener negocios de la microfinanciera.

Los empleados no deben ofrecer regalos o atenciones a los funcionarios encargados de la vigilancia o supervisión de la microfinanciera. Para ello los empleados deben contar con autorización expresa, y los mismos no se deben realizar con el fin de motivar conductas a favor de la microfinanciera.

En lo posible, las reuniones o discusiones de asuntos que afecten a la microfinanciera deben darse en las instalaciones de los supervisores o de la micro financiera con la participación de más de un empleado de la micro financiera.

i) Prácticas de negocios aceptables y no aceptables

La Micro financiera no financiará los negocios en los cuales se conozca que el socio opera en actividades altamente riesgosas, o porque la micro financiera pueda ser utilizada para incentivar actividades de las cuales se sospeche que se prestan para actividades delictivas, tales como contrabando, secuestros, robo de autos y demás bienes, narcotráfico, trata de blancas, etc., o porque afectan notoriamente el medio ambiente o la misma comunidad, o van contra la moral y las buenas costumbres.

La Micro financiera no aceptará aquellos negocios de captación que, se sospeche o se conozca, pueden provenir de actividades delictivas, que afecten notoriamente el medio ambiente o la misma comunidad, o van contra la moral y las buenas costumbres. Lo propio se hará en los negocios de colocación de recursos.

j) Criterios para el manejo de incentivos

No se ofrecerán incentivos excesivos, ni altas recompensas dependientes del desempeño, por cuanto ello puede degenerar en actos deshonestos, ilegales o antiéticos de los empleados.

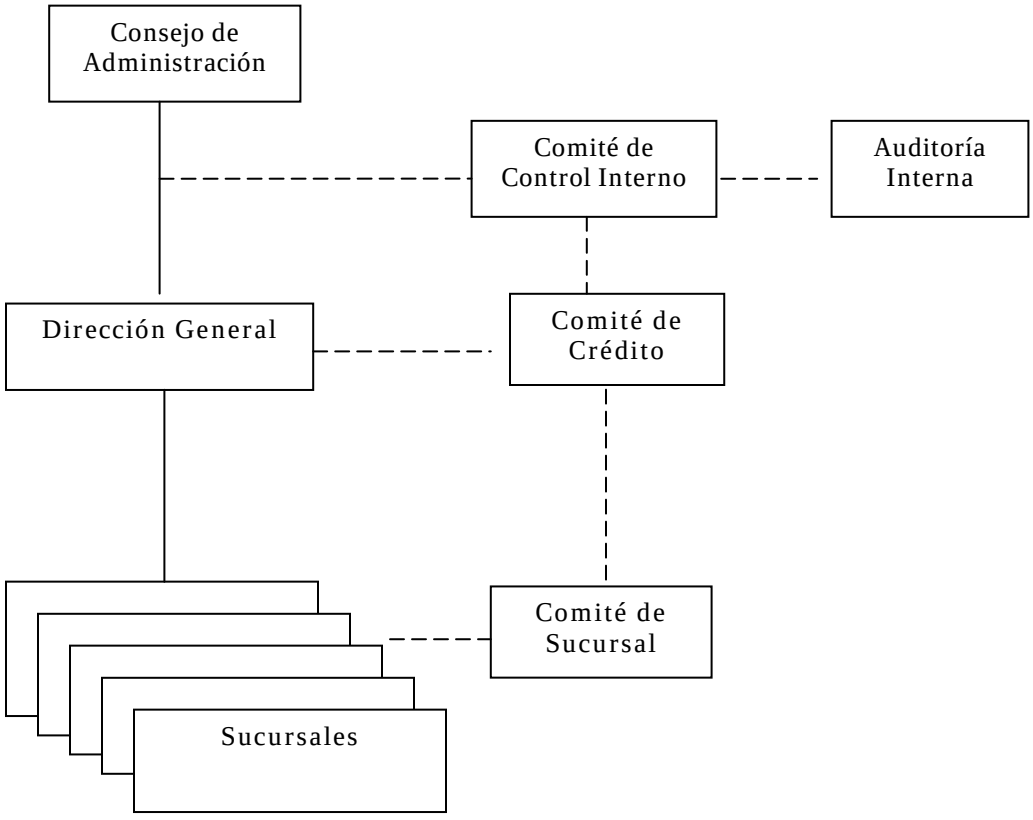
No se exigirá a los empleados el cumplimiento de metas en resultados, en colocaciones o en captaciones, inalcanzables, por cuanto ello supone la asunción de altos riesgos para la micro financiera.

Para ello la microfinanciera se basará en criterios y condiciones normales del mercado y en los sectores en que se mueva la micro financiera, todo de conformidad con las metas institucionales.

En lo posible, la microfinanciera no ofrecerá incentivos o recompensas al personal encargado de velar por el cumplimiento de las disposiciones o políticas, internas o externas, calculados sobre la base del desempeño comercial de las áreas supervisadas.

02.010 Comités

El Consejo de Administración, para mantener un control adecuado sobre los principales riesgos que afectan a las entidades de ahorro y crédito, creará tres comités, a saber: El Comité de Control Interno, el Comité de Crédito y el Comité de Sucursal, según la siguiente estructura:



Cada Comité determinará su reglamento de funcionamiento.

A. **Comité de Control Interno**

Se constituye como un órgano de apoyo a la gestión que realiza el Consejo de Administración, dependiente de éste, respecto de la implementación y supervisión del sistema control interno de la micro financiera, sin que ello sustituya la responsabilidad del mismo Consejo.

El Comité estará conformado con el fin de garantizar el seguimiento a los objetivos estratégicos, al cumplimiento de la misión institucional, a los principales riesgos, a la actividad de la auditoría interna y de la auditoría externa, a los presupuestos y, en general, al efectivo funcionamiento del sistema de control interno.

a) Funciones del Comité

El Comité de Control Interno tendrá como funciones primordiales las siguientes:

- Examinar en forma detallada los informes que les presenten los responsables designados sobre la identificación, la medición y la administración de los riesgos de crédito, de liquidez, de tasa de interés y de operaciones.

- Examinar y hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas (incluidos los presupuestos) formulados por la micro financiera, de conformidad con la información que para el efecto presente la Dirección General y la Auditoría Interna.

- Examinar en forma detallada las cifras de los estados financieros que han de ponerse a consideración del Consejo de Administración. La presentación de esta información es responsabilidad de la Dirección General.

- Velar porque existan los controles necesarios para evitar que la micro financiera sea utilizada como instrumento para la realización de actividades delictivas, en especial para el lavado de dinero, revisando para tal efecto los informes que el Responsable de Cumplimento presente al Consejo de Administración.

- Revisar, para ser sometidos a la aprobación por parte del Consejo de Administración, los planes de trabajo de los auditores internos y externos. En estos casos el comité deberá velar porque los mismos incluyan las áreas o procesos críticos y, además, no se dupliquen las tareas de revisión de unos y otros.

- Realizar estricto seguimiento a la ejecución de los planes de auditoría presentados por los auditores internos y externos a consideración del Consejo de Administración. Para este efecto, el Comité evaluará el avance en los planes de trabajo y lo cotejará conforme al plan aprobado. En caso de incumplimiento, les corresponderá a los auditores informar las razones que dieron lugar al atraso.

- Evaluar los informes de control interno presentados por los auditores internos y externos a las diferentes áreas evaluadas y sus correspondientes respuestas, si éstas se han dado.

- Verificar que la administración haya atendido las sugerencias y recomendaciones de los auditores internos y externos, así como las razones para su inobservancia.

- Aprobar o rechazar el dictamen de la Auditoría Externa frente al informe de suficiencia y adecuación de las medidas de control interno de la micro financiera, que debe presentar a la Asamblea General de Socios.

- Solicitar los informes, a la Dirección General o cualquier instancia de la organización, que considere convenientes para el adecuado desarrollo de sus funciones. Dichos informes podrán versar sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas, sobre la organización de la microfinanciera, sobre las investigaciones de fraudes, sobre la incursión en nuevos negocios, etc.

- Examinar los informes de inspección que con ocasión de visitas de revisión adelanten la CNBV, o cualquier otro organismo de supervisión y vigilancia (la Federación) y sus correspondientes respuestas sobre los mismos.

- Revisar los reportes sobre la observancia y el cumplimiento de la normatividad externa, interna y contractual en los procesos y actividades diarias de la microfinanciera emitidos por Contraloría Normativa.

- Las demás que le fije el Consejo de Administración, en su reglamento interno.

b) Información a Evaluar

El Comité de Control Interno debe revisar y evaluar lo siguiente:

- El plan estratégico o, en su defecto, los objetivos estratégicos y metas planteados informalmente, con sus correspondientes indicadores de gestión, con indicación de sus niveles de cumplimiento o alcance.

- Los estados financieros detallados de la micro financiera.

- El dictamen de los estados financieros emitidos por los auditores externos.

- Los informes de control interno emitidos por los auditores externos e internos y/o las cartas de recomendaciones u observaciones emitidas por los mismos.

- Los planes de auditoría del auditor interno y de los auditores externos y su correspondiente avance o metas de cumplimiento.

- Los oficios de observaciones que remita la CNBV y demás entidades encargadas de la supervisión y vigilancia, como consecuencia de deficiencias detectadas en el sistema de control interno.

- Los informes que deban presentar los órganos o áreas responsables de identificar, medir y administrar los riesgos de crédito, de liquidez, de tasa de interés y de operaciones.

- Los informes que deban presentarse por parte de los responsables designados en relación con los controles implementados para evitar ser usado en operaciones de lavado de dinero.

c) Conformación del Comité

El Comité deberá integrarse, por lo menos, con tres (3) miembros del Consejo de Administración, uno de los cuales deberá presidirlo, el Director General, el responsable de la administración integral de riesgos y los de las distintas unidades de negocios involucradas en la toma de riesgos que al efecto señale el propio Consejo, éstos últimos, participando con voz pero sin voto. Dicho comité contará con la presencia del auditor interno de la micro financiera, quien asistirá en calidad de invitado con voz, sin voto.

A las reuniones del Comité pueden ser citados, con la frecuencia necesaria y con el fin de suministrar las explicaciones pertinentes acerca de asuntos de control interno, los empleados de la micro financiera que considere conveniente el Comité, estos asistirán con voz pero sin voto.

d) Periodicidad de las reuniones

El Comité se reunirá tantas veces estime necesario frente a circunstancias tales como revelación de oportunidades de mejoramiento del sistema de control interno que requieran una evaluación y correctivos urgentes, cambios significativos en las políticas de la micro financiera o en la normatividad que

regula las operaciones de la misma, etc. En todo caso, la periodicidad de las reuniones no podrá ser inferior a una vez cada trimestre calendario.

e) Informes del Comité

Las observaciones que presente el Comité y los informes que se produzcan deberán quedar consignados en actas debidamente motivadas y suscritas por todos y cada uno de sus integrantes que serán presentadas ante el Consejo de Administración.

Cuando se detecten situaciones que revistan importancia significativa y respecto de las cuales deban tomarse acciones inmediatas, el Comité deberá remitir un informe especial para que sea considerado en la próxima reunión del Consejo de Administración y, en su defecto, a la Dirección General.

B. Comité de Crédito

Es el encargado de analizar y proponer las metodologías[2] que utiliza la micro financiera en sus operaciones crediticias. Además deberá analizar el impacto de las políticas, normas y procedimientos en la calidad de la cartera de créditos para, a partir de ello, proponer cambios en éstas.

Estas metodologías se presentarán por lo menos una vez al año para su aprobación o ratificación al Consejo de Administración.

El Comité será constituido por el Consejo de Administración, con el fin de que se encargue de las funciones de análisis y aprobación de créditos. Salvo los casos en que el Consejo de Administración delegue en los Asesores Financieros la aprobación de las solicitudes de crédito por razón de sus características (montos, plazos, tasas, formas de pago, etc.).

a) Funciones del Comité

El Comité tendrá como funciones primordiales las siguientes:

- Proponer al Consejo de Administración las metodologías y condiciones para el otorgamiento de créditos, en especial las relacionadas con los topes para aprobación, la documentación y requisitos exigidos para el estudio de los mismos, la cobranza de los créditos vencidos, y los montos máximos que deben concederse a deudores individuales y relacionados, entre otras.

[2] Por metodologías se entiende: al proceso, políticas y normas que deben seguirse para el análisis, aprobación o rechazo, documentación, desembolso y cobranza de las operaciones de crédito que celebre la micro financiera.

- Analizar el riesgo y la calidad de los créditos otorgados conforme a dichas metodologías y el impacto de su diseño en esta calidad, para, a partir de ello, proponer los cambios a éstas.

- Analizar, junto con Dirección General, la auditoría interna y las áreas involucradas en proceso crediticio, la efectividad de los procesos implementados y adecuado cumplimiento por el personal que debe llevarlos a cabo.

- Analizar y evaluar el desempeño de los comités o subcomités involucrados en cualquier decisión crediticia, informándolo al consejo de administración.

- Supervisar la aplicación u observancia de la metodología crediticia por parte de los Comités de Sucursal.

- Analizar y emitir opinión de aprobación o rechazo de las solicitudes de crédito de los socios, previo la validación del cumplimiento de todos los requisitos y análisis por parte de los Comités de Sucursal, con base en los informes remitidos por cada Comité de Sucursal.

- Proponer aquellas operaciones que deben ser consideradas como incobrables a fin de realizar los castigos correspondientes.

- Si lo considera, el Consejo de Administración podrá delegar en el Comité de Sucursal la aprobación de créditos que cumplan determinadas características, bien sea por montos, por plazos, por formas de pago u otra que considere relevante.

b) Conformación

Dicho comité estará integrado por no menos de tres (3) ni más de siete (7) personas, que serán designadas por el Consejo de Administración. Si existiere conflicto de interés, la persona designada deberá informarlo por escrito inmediatamente al Presidente del Consejo de Administración, para que éste proceda a nombrar su reemplazo.

c) Periodicidad de las reuniones

El Comité se reunirá tantas veces estime necesario para hacer cambios en las metodologías crediticias y cuando lo exijan las políticas relacionadas con la aprobación de los créditos que deban someterse a su consideración. En todo caso se reunirá al menos trimestralmente, así como para hacer seguimiento detallado al riesgo de crédito.

d) Informes del Comité

El comité deberá informar, por lo menos mensualmente al Consejo de Administración sobre su gestión, de conformidad con los criterios que al efecto indique el mismo Consejo.

Las observaciones que presente el Comité y los informes que se produzcan deberán quedar consignados en informes de conclusiones firmados por sus integrantes que deben ser remitidos al Consejo de Administración.

Lo anterior, sin perjuicio, del informe mensual que el Director General deberá remitir al Consejo de Administración sobre la calidad de la cartera crediticia, de conformidad con los criterios que al efecto indique el mismo Consejo y las metodologías aprobadas por el Comité de Crédito.

C. Comité de Sucursal

Se constituye como un órgano de apoyo de la Dirección General a la gestión en materia de valoración de riesgos, respecto de la implementación y supervisión del sistema control interno de cada sucursal, sin que ello sustituya la responsabilidad del respectivo Coordinador de Sucursal.

a) Funciones del Comité

El Comité de Sucursal tendrá como funciones primordiales las siguientes:

- Examinar y realizar seguimiento a los objetivos y metas impuestos por la micro financiera, con base en la información que para el efecto prepare el Coordinador de Sucursal.

- Analizar diariamente en detalle el cumplimiento de los requisitos para el otorgamiento de créditos de cada sucursal.

- Examinar en forma detallada los informes sobre la identificación, la medición y la administración del riesgo de crédito, incluido lo correspondiente a la cuantificación de las provisiones requeridas: Con este propósito se deben evaluar los créditos vencidos, bien sea por asesor y sucursal o por destino económico o por ubicación geográfica, así como las estrategias de cobro y el cumplimiento de las metas establecidas por la Dirección General y el Consejo de Administración. Este examen debe hacerse, cuando menos, semanalmente.

- Examinar en forma detallada los informes sobre la identificación, la medición y la administración del riesgo de liquidez de la Sucursal, para lo

cual se examinarán los recursos que se esperan recibir durante los próximos días (máximo un mes) con ocasión de la recuperación de cartera de créditos, así como los desembolsos que debe realizar la sucursal para atender la devolución de captaciones a la vista y a plazo. En caso de tener requerimientos de liquidez, el comité debe plantear la estrategia para atender el eventual riesgo e informar a la Dirección General sobre el particular. Este examen debe hacerse, cuando menos, semanalmente.

- Examinar en forma detallada los informes sobre la identificación, la medición y la administración de los riesgos y de operaciones de la sucursal, en especial aquellos procedimientos que puedan dar lugar a fraudes o corrupción. En caso de presentarse hechos que ameriten ser investigados o procedimientos que presenten riesgos no identificados previamente, es deber del comité informar a la Dirección General, junto con una recomendación sobre la estrategia a seguir para su control. Este examen debe hacerse, cuando menos, semanalmente.

- Examinar en forma detallada las cifras de los estados financieros de la sucursal, en especial las relacionadas con los activos que mantienen bajo su control. Este examen debe hacerse, cuando menos, mensualmente.

- Velar porque existan los controles necesarios para evitar que la sucursal sea utilizada como instrumento para la realización de actividades delictivas, en especial para el lavado de dinero, mediante la revisión de aquellas operaciones que, de acuerdo con los términos de este manual, puedan generar sospecha. Este examen debe hacerse, cuando menos, mensualmente.

- Evaluar los informes de control interno presentados por los auditores internos y externos, en relación con la sucursal. Este examen debe hacerse, cuando dichos informes sean de conocimiento de la sucursal.

b) Información a Evaluar

- Los objetivos y metas establecidos por la Dirección General y sus correspondientes indicadores de cumplimiento para la sucursal y por cada asesor financiero, si existieren.

- Los estados financieros o información financiera y operativa de la sucursal.

- Los informes de control interno emitidos por los auditores internos externos y/o las cartas de recomendaciones u observaciones emitidas por los mismos.

- Los oficios de observaciones que remita la CNBV, la Federación y demás entidades encargadas de la supervisión y vigilancia, como consecuencia de deficiencias detectadas en el sistema de control interno de la sucursal.

- Los informes que contengan las evaluaciones relacionadas con los riesgos de crédito, de liquidez y de operaciones. Estos informes serán preparados por el Coordinador de Sucursal.

- Los informes que deba presentar el Responsable de Cumplimiento respecto de los controles para evitar ser utilizado en operaciones de lavado de dinero, de conformidad con las reglas establecidas por la CNBV y la micro financiera y que tengan relación con las operaciones de la sucursal.

c) Conformación del Comité

El Comité deberá estar conformado por el Coordinador de Zona, el Coordinador de la Sucursal y los Asesores Financieros a cargo de la misma. El Coordinador de Zona deberá de estar presente al menos una vez por mes en un Comité de cada sucursal a su cargo, reunión en la cual se deberán analizar obligatoriamente todos los temas correspondientes a este comité.

d) Periodicidad de las reuniones

El Comité se reunirá tantas veces estime necesario frente a circunstancias tales como revelación de oportunidades de mejoramiento en el sistema de control interno que requieran una evaluación y correctivos urgentes, cambios significativos en las políticas de la micro financiera o en la normatividad que regula las operaciones de la misma, etc.

En todo caso, la periodicidad de las reuniones no podrá ser inferior a una vez por semana.

e) Informes del Comité

Las observaciones que presente el Comité y los informes que se produzcan deberán quedar consignados en informes de conclusiones que deben ser remitidos a la Dirección General, al Jefe del Área Comercial y a la Auditoría Interna.

Los informes sobre asuntos especiales que tengan relación con los temas que correspondan a otros comités o áreas de la microfinanciera, serán remitidos al comité respectivo.

Será responsabilidad de cada comité mantener archivados y a disposición de los auditores, de la CNBV y de la Federación los informes presentados.

02.015 Filosofía y Estilo de Operación

A. Respecto de los riesgos

El Consejo de Administración y la Dirección General en las decisiones sobre políticas y procedimientos, así como sobre las características y los tipos de negocios (llámense socios, proveedores, ONG) u operaciones a realizar, ha de optar siempre por aquellos que no supongan un riesgo excesivo o puedan afectar negativamente la imagen de la micro financiera.

Estos aspectos deben dejarse plasmados en el Código de Ética o en las políticas que lo desarrollen y deben ser de conocimiento de los empleados que deban realizar o aprobar los negocios u operaciones.

B. Respecto de la Información Financiera y Contable

El Consejo de Administración y la Dirección General han de demostrar particular interés y resaltar la importancia de la información financiera, del procesamiento de datos y de las funciones de contabilidad y auditoría, en sus reuniones periódicas, en sus evaluaciones, o al momento de tomar decisiones.

En estos casos el Consejo deberá considerar prioritariamente y con la profundidad necesaria los informes que se les presenten, hacer las preguntas y formular las críticas y comentarios suficientes para el buen entendimiento y análisis de la información.

Un Consejo de Administración que normalmente deja para el último punto de la sesión la consideración de estos informes o los analiza rápidamente sin darle importancia, o no está pendiente de hacer seguimiento a las recomendaciones de los auditores, es un Consejo que no genera un ambiente de control positivo.

El Consejo de Administración y la Dirección General, en caso de dudas sobre políticas o el apego a principios contables, han de consagrar la obligación de escoger aquellos más prudentes. Para este caso, el Consejo deberá sopesar los puntos de vista de los responsables de la información contable.

C. Respecto del Personal

El Consejo de Administración y la Dirección General deben estar atentos a los niveles de rotación del personal en funciones claves, tales como la Auditoría Interna, el Jefe del Área Comercial, el Coordinador de Zona, los Jefes de Crédito, el Coordinador de Sucursal y los encargados de las áreas de Tesorería y Contabilidad.

En estos casos, el Consejo de Administración debe estar alerta a la excesiva rotación en estos cargos, por cuanto ello puede ser un indicio de asuntos que merecen un conocimiento más detallado.

El Consejo de Administración y la Dirección General deben mantener como política realizar reuniones periódicas de retroalimentación con las áreas operativas. Estas reuniones deben realizarse para que el Consejo conozca de manera directa lo que piensan los empleados de la organización sobre su trabajo, sobre el ambiente de control, sobre las políticas y prácticas de recursos humanos. Se aconseja, a menos que exista suficiente apertura y receptividad a las críticas, que las reuniones se hagan sin la presencia de los superiores de los empleados reunidos.

02.020 Políticas y Prácticas de Recursos Humanos

La Micro financiera debe contar con políticas, o manuales, o instructivos relacionados con los criterios, habilidades y perfiles necesarios para contratar personal, según sus niveles de responsabilidad y autoridad, basados en la metodología de competencias laborales, en especial para aquellas áreas que se consideren claves para la organización (Dirección General, Jefe del Área Comercial, Jefe de Operaciones, Dirección Administrativa, Dirección de Finanzas, Auditores, Contraloría Normativa, Coordinadores y Asesores Financieros).

Estas políticas deben estar referidas a:

- La definición de las descripciones de puestos basada en competencias laborales y vinculadas a los valores institucionales e indicadores de gestión establecidos para dicho cargo.
- Al procedimiento de selección y contratación.
- El entrenamiento y habilidades requeridas para el personal (planes y programas específicos que se revisan periódicamente),
- Las condiciones y exigencias para la promoción y retención de empleados (evaluación de desempeño) y
- El manejo de herramientas o desarrollos tecnológicos.

Las políticas deben precisar también qué niveles o áreas o cargos de la micro financiera tendrán compensación sobre desempeño y sobre qué bases se determinan.

El Consejo de Administración y la Dirección General deben mantener niveles de comunicación formal e informal con los empleados para enterarlos de estas disposiciones, como de sus posteriores modificaciones. Dichos medios de comunicación pueden ser las reuniones informales y específicas con los empleados, las carteleras, los informativos internos o los correos electrónicos.

02.025 Asignación de Autoridad y Responsabilidad

A. Responsables de las Metas

Todos los empleados de la microfinanciera son responsables de contribuir y velar por el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos. Para ello, es deber de la microfinanciera informar clara y suficientemente a cada uno sobre los objetivos estratégicos y metas, así como la forma en que contribuirá o será responsable de las mismas.

El Consejo de Administración y la Dirección General deben designar los responsables del cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos y definir criterios objetivos para su medición, periodicidad de medición, los premios por su cumplimiento, las correcciones o los castigos por su incumplimiento injustificado.

Por ejemplo las metas por crecimiento en colocaciones y captaciones pueden ser establecidas por sucursal y por asesor financiero; las metas en reducción de cartera vencida a asesores y a los responsables de la cobranza; las metas en cumplimiento de presupuestos pueden ser designadas a los coordinadores de sucursal, etc.

B. Responsables de la Supervisión y Seguimiento

El Consejo de Administración y la Dirección General deben designar las áreas responsables de realizar la supervisión o monitoreo de las diferentes actividades u operaciones, la forma, periodicidad y criterio de sus reportes a las instancias superiores, y sus respectivos límites.

Por ejemplo, debe indicársele a los Coordinadores de Zona sobre cómo deben velar porque se cumpla la metodología comercial o las políticas establecidas en las sucursales, además la forma como deben documentar sus hallazgos, la forma de sus informes a las sucursales y a la Dirección General. La evidencia de su trabajo es indispensable para las revisiones que deban realizar la Auditoría Interna o la misma Dirección General.

En todo caso, al momento de diseñar y evaluar los procedimientos o actividades de control, se deberán tener en cuenta los siguientes criterios básicos:

- La persona o estamento de la organización que se encargue de evaluar un proceso o área debe centrar su trabajo en el análisis y no en el llenado o simple diligenciamiento de formatos, con el fin de cumplir con las políticas institucionales.

- La persona o estamento de la organización que se encargue de evaluar un proceso o área no debe estar involucrada en la gestión o como responsable de dicho proceso o dicha área.
- La persona o estamento de la organización que se encargue de evaluar un proceso o área, no debe tener compensación sobre los resultados del proceso o del área.
- La Micro financiera debe hacer especial énfasis en ubicar o decidir sobre aquellos procesos que sean controlables automáticamente.
- La Micro financiera debe establecer prácticas que sean apropiadas para la relevancia de los riesgos que se derivan de las actividades y consideren la relación costo/beneficio.
- El establecimiento de dichas prácticas debe ir acompañada de una difusión que oriente a todos los empleados sobre la forma como debe hacer seguimiento a su actividad.

C. Responsables de Comunicar Información Clave

El Consejo de Administración y la Dirección General deben designar los responsables del suministro y el mantenimiento de información para la toma de decisiones en áreas o estamentos claves, tales como Consejo de Administración, Dirección General, Jefe del Área Comercial, Coordinadores de Sucursal y Tesorería.

Se recomienda designar el área (o áreas) o cargo (o cargos) responsable(s) de obtener información proveniente de fuentes externas, como comportamiento del mercado, comportamiento de la competencia, comportamiento de tasas de interés, comportamiento de los mercados o actividades en los que la micro financiera tiene sus créditos, los clientes, los proveedores, todo con el fin de comunicarla a las áreas responsables de la medición de los principales riesgos y de tomar decisiones. La designación se hará teniendo en cuenta las habilidades o las responsabilidades que correspondan a las áreas o cargos.

También es necesario designar el área (o áreas) o cargo (o cargos) responsable(s) de obtener información proveniente de fuentes internas, tales como las que provienen de los empleados.

D. Responsabilidades de Aprobación

El Consejo de Administración y la Dirección General deben delegar por escrito, y de manera precisa, las facultades de aprobación, o de toma de decisiones en determinados cargos o comités y aprobar los procedimientos que deban seguirse en cada área o concepto.

Dichas facultades tendrán relación con la aprobación de créditos, la realización de inversiones (según las características, las condiciones

financieras, montos, receptor de la inversión, etc.), la aceptación de captaciones (condiciones financieras, plazos, montos, etc.), la compra de activos muebles, inmuebles o insumos.

03.000 VALORACIÓN DE RIESGOS

Es propósito de esta sección que la micro financiera evalúe su exposición a los diversos riesgos en función de las tendencias y expectativas del entorno y las internas y proyecte al menos por los siguientes seis (6) meses dichos indicadores con el fin de poder tomar las acciones correctivas y planes de contingencia apropiados, de forma oportuna y con información apropiada y suficiente.

Para que la administración identifique los riesgos y la forma de administrarlos, es condición indispensable contar con lo siguiente:

- objetivos globales (o estratégicos) de la organización,
- objetivos específicos o a nivel de área (créditos, captaciones, tesorería, tecnología, etc),
- metas para el cumplimiento de los objetivos, y con lo cual se podrá controlar el cumplimiento de los objetivos.

Los riesgos deben ser identificados y mantenerse políticas donde se fijen límites claros y precisos bajo criterios de prudencia, establecerse procedimientos e instituirse comités de riesgos, cuando a ello haya lugar, para procurar que se lleve a cabo un control independiente de auditoría interna y garantizar un control externo.

A continuación se exponen las políticas y procedimientos para controlar y administrar estos riesgos, entre las que se cuentan las actividades de control necesarias, los criterios de información y comunicación y la supervisión que se debe dar para velar que se cumplan las políticas que aquí se consagran.

Es conveniente, adicionalmente, tener en cuenta la vigilancia que ejerce la CNBV y en su momento la Federación, en razón de que la micro financiera, por ser una entidad regulada y contar con una autorización para poder realizar la actividad de intermediación financiera, los incumplimientos pueden generar la revocatoria de la autorización o multas por infracciones, en los casos establecidos por la Ley.

03.005 Requerimiento de Capital por Riesgos

La micro financiera deberá mantener un capital neto en relación con los riesgos en que incurran en su operación, el cual no podrá ser inferior a los requerimientos de capital establecidos por la CNBV. Para tales efectos, las

operaciones deberán ser valuadas conforme a los criterios que en materia contable igualmente establece la Comisión.

A. Definición de Políticas

El Consejo de Administración determinará los requerimientos de capital por riesgos a nivel global y por sucursal (este último de ser necesario) los cuales en ningún caso podrán ser inferiores a los que establezca el CNBV.

Es recomendable que el Consejo de Administración, con el ánimo de evitar riesgos que no se puedan controlar, adopte como política requerimientos superiores o más drásticos, con lo cual garantizará en todo momento no alcanzar los topes legales.

Tales requerimientos deben referirse, por lo menos, a los siguientes:

- Al proceso para la determinación del requerimiento de capital por riesgos de mercado, de la cartera de créditos, las inversiones en valores y captación,
- A la forma de determinar la capitalización por Riesgo de Crédito y
- A la Integración del Capital Neto para soportar tales riesgos.

El Consejo de Administración, con base en las recomendaciones que emita la Dirección General o el Comité de Control Interno, revisará, actualizará o replanteará, mensualmente las políticas adoptadas.

El Consejo de Administración determinará, además, el abanico (o diversidad, o lista) de acciones que podrá adoptar la Dirección General en los casos en que el requerimiento de capital sea inferior o esté muy cercano al límite establecido por dicho Consejo.

El Consejo de Administración y la Dirección General designarán como encargada de calcular y reportar estos requerimientos al área responsable de la información contable de la micro financiera, así como la periodicidad de su reporte, la cual no podrá ser superior a un (1) mes calendario.

La Dirección General y el Comité de Control Interno, con base en la evolución de los resultados de la micro financiera y de los factores que influyan en la determinación del requerimiento, y en cumplimiento de las responsabilidades que corresponda a cada uno, estarán en la obligación de recomendar al Consejo la revisión, actualización o replanteamiento de las políticas.

B. Medición, Administración y Seguimiento

El área contable calculará el requerimiento de capital por riesgos, para lo cual identificará el capital requerido por tipo de riesgo y por tipo de activo, además del capital integrado.

Dichos cálculos de requerirse, podrán hacerse por sucursal, para su control en forma desagregada, para lo cual previamente deberá definirse el capital asignado a cada una de ellas por parte de la Dirección General.

Los reportes deberán ser remitidos a la Dirección General (mensualmente) y al Comité de Control Interno (al menos trimestralmente) para su respectiva evaluación y seguimiento.

Será la Dirección General la responsable de aprobar la remisión de dicho cálculo a la Federación o a la CNBV, según lo establezcan las normas.

La Dirección General (mensualmente) velará porque se sigan los procedimientos adoptados para su determinación, hará seguimiento a los límites o topes establecidos y, en los casos en que no se cumpla con el requerimiento establecido o se esté muy cerca del mismo, adoptará las acciones o algunas de las acciones recomendadas por el Consejo de Administración.

El Comité de Control Interno (al menos trimestralmente) hará seguimiento a los límites o topes establecidos y evaluará las acciones adoptadas por la Dirección General en los casos en que no se cumpla con el requerimiento establecido o se esté muy cerca del mismo, con el fin de establecer si se obró de conformidad con las políticas y normas.

El Comité de Control Interno establecerá, al menos trimestralmente, las recomendaciones que sean apropiadas para evitar un incremento descontrolado de los requerimientos de capital. Estas recomendaciones deberán ser informadas al Consejo de Administración.

La Dirección General (mensualmente) y el Comité de Control Interno (al menos trimestralmente) informarán al Consejo de Administración, sobre los resultados de la relación, sobre el seguimiento a los límites, así como las acciones tomadas por la Dirección y del establecimiento y seguimiento a los Programas de Autorregulación en caso de incumplimiento o de que se esté muy cerca del mismo.

Si los requerimientos de capital se realizan por sucursales, la Dirección General remitirá a cada una de las sucursales los cálculos correspondientes y

las acciones o recomendaciones a seguir para mantener bajo control dicho requerimiento.

03.010 Riesgo de Crédito

A. Definición de Políticas

El Consejo de Administración, en consideración a las características de la institución y del nicho de mercado que atiende, definirá las políticas en materia crediticia, las cuales en ningún caso podrán ser inferiores a los que establezca la CNBV o el estamento encargado de regularlas.

Con el ánimo de evitar riesgos que no se puedan controlar, se deben establecer requerimientos más estrictos, por razón de las características del nicho de mercado que atiende la micro financiera, en relación con los siguientes temas:

- Negocios o actividades que serán o no serán objeto de financiación por parte de la micro financiera, bien por su actividad económica, su ubicación geográfica, sus riesgos relativos (bien sea porque se desempeñan en actividades de alto riesgo económico o geográfico, o contribuyen al contrabando, o se prestan para incentivar el lavado de dinero provenientes de actividades delictivas, o atentan contra la moral, las buenas costumbres, el medio ambiente o el sector no le interesa a la micro financiera).

  Ejemplos de negocios o actividades que no se deben financiar: los microempresarios que se dediquen a procesar pólvora, o a venderla para juegos pirotécnicos, por cuanto son de alto riesgo y, además, atentan contra la salud; los que se dediquen a la comercialización de mercancías que, se sospeche, provienen de actividades de contrabando; aquellos microempresarios que empleen menores de edad sin cumplir con los requisitos legales para ello; aquellos microempresarios que empleen extranjeros ilegales, aquellos que operen o procesen productos químicos que atenten contra el medio ambiente, etc.

- Límites de crédito para deudores individuales (topes máximos por prestatario y criterios para su renovación y reestructuración).

  Por ejemplo, los financiamientos y, en su caso, las garantías que otorgue la micro financiera a una persona física, no excederá del porcentaje que, como máximo, para el efecto establezca la CNBV, respecto de su capital neto.

  Los financiamientos que la micro financiera otorgue a una persona moral así como a las Entidades afiliadas a su Federación, no excederán, como tope máximo, del porcentaje que establezca la CNBV respecto de su capital neto.

En los anteriores casos, si el Consejo de Administración decide definir una política al respecto, se recomienda optar por alternativas que reduzcan aún más la exposición al riesgo para la micro financiera.

- Límites de crédito para grupos relacionados que constituyan riesgo común (parentesco por consanguinidad o afinidad, relaciones comerciales, etc.).

  Se considerará dentro del cómputo de créditos otorgados a una persona física los créditos que la micro financiera le haya otorgado a los padres, hijos, hermanos y en su caso al cónyuge del acreditado, cuando alguna de estas personas dependa económicamente de la persona que solicita el crédito.

  Tratándose de personas morales se considerará dentro del cómputo de créditos otorgados a una misma persona moral los créditos que la micro financiera le haya otorgado a las filiales de la persona, así como a la persona o personas propietarias de ésta, los créditos que le haya otorgado a los consejeros así como al Director o Gerente General de la persona moral que solicita el crédito. También se considerarán para efectos de este cómputo, los créditos que la micro financiera le haya otorgado a los propietarios de más del diez por ciento (10%) de las acciones con derecho a voto de la micro financiera solicitante del crédito, así como aquellos créditos que la micro financiera le haya otorgado a empresas donde la empresa solicitante sea propietaria de más del cincuenta por ciento (50%) de las acciones con derecho a voto.

- Límites de concentración de riesgos por actividad económica, o por ubicación geográfica, con el ánimo de mantener un control a la exposición al riesgo de crédito.

  Para el efecto, la cartera de créditos se segmentará por sector o actividad económica y ubicación geográfica.

  Con base en dicha segmentación, la totalidad de los créditos por sector económico o ubicación geográfica (por ejemplo por sucursal), no podrán exceder del porcentaje o de la cuantía que se considere tolerable y no exponga a un riesgo significativo a la sucursal y a la micro financiera.

  Para este efecto, la limitante será la que determine el Comité de Crédito conjuntamente con la Dirección General y debidamente aprobada por el Consejo de Administración.

- Definición de las condiciones en que se concederán los créditos, límites e instancias de aprobaciones, plazos y condiciones financieras.

Condiciones: la información mínima exigible, condiciones del negocio a financiar, tiempo del negocio, ubicación, tamaño del negocio, etc.

Límites e Instancias de Aprobación: de acuerdo con el monto de los créditos, así como el plazo y si se trata de crédito repetido, o refinanciación, las aprobaciones se gradúen empezando por los créditos de aprobación automática, siguiendo con aquellos que debe aprobar el Comité de Crédito y los Consejos de Administración como última instancia.

Las condiciones financieras: deben basarse en los recursos recibidos para el efecto, el riesgo que se asume y en las condiciones del mercado. En estos casos debe dejarse a discreción del Comité de Crédito o del Consejo de Administración, aquellos créditos que cumpliendo las condiciones para su otorgamiento, excedan los plazos o las condiciones financieras establecidas.

- Los incentivos por el cumplimiento y los castigos por el incumplimiento de las metas de colocación y niveles de créditos vencidos, y los incentivos para los cobradores de créditos vencidos.

  Los incentivos deberán estar en la media de las que se reconocen en el mercado de las micro financieras o, en su defecto, del sector financiero. Estos incentivos no podrán, en ningún momento, ser tan altos que puedan motivar a los empleados a incrementar sin los controles mínimos las colocaciones y las captaciones.

  Las comisiones reconocidas a los créditos que pasen a cobranza judicial deben restarse de las comisiones que se están reconociendo por las nuevas colocaciones. En estos casos se aconseja que dicha reducción opere para la sucursal.

  Las comisiones para los empleados encargados de la cobranza de los créditos vencidos deben ser atractivas, de manera que los motive a realizar todas las acciones o pesquisas necesarias para la recuperación del crédito.

  En caso de que se cobren créditos vencidos con bienes recibidos en dación, la comisión se liquidará al momento de la venta de los bienes. Esto persuadirá al cobrador a lograr la recuperación del crédito mediante el pago en efectivo o el recibo de títulos valores o bienes de fácil realización.

- Las condiciones y los criterios para realizar visitas de seguimiento a los acreditados, sea que se trate de créditos vigentes o créditos vencidos. En qué casos debe procederse a realizar las visitas, cuándo y cada cuánto debe hacerlo el asesor, cuándo y cada cuánto debe hacerlo el coordinador de sucursal y cuándo y cada cuánto el coordinador de zona.

Las visitas las deben realizar el Coordinador de Zona, el Coordinador de Sucursal y el Asesor Financiero de cada sucursal.

El Coordinador de Sucursal definirá qué visitas realizará él, cuáles el Coordinador de Sucursal y cuáles el Asesor Financiero de manera separada. El Coordinador de Zona, además, debe definir qué visitas realizará individualmente, verificará que se realicen las visitas y asignará al Coordinador de Sucursal y Asesores Financieros visitas adicionales. De considerarlo, el Coordinador de Zona acompañará las visitas para revisar el cumplimiento de la metodología comercial.

En concordancia con lo anterior, la Auditoría Interna establecerá en su plan de trabajo un cronograma de visitas.

La programación de las visitas se hará de manera tal que, en el término de un (1) año, se cubra un porcentaje razonable que le permita a la entidad concluir con suficiencia sobre los asuntos observados, según las características de cada sucursal, de su tamaño, de los niveles de créditos vencidos, o del porcentaje respecto del total (en número o cantidad) de los créditos de la micro financiera.

De cada visita se levantará un informe breve, el cual deberá conservar el Coordinador de Sucursal para que pueda ser consultado por el Coordinador de Zona, el Jefe del Área Comercial, la Auditoría Interna, el Comité de Control Interno y el Consejo de Administración.

- Los límites de crecimiento periódico de los créditos (totales, vigentes y vencidos), por sucursal y a nivel global.

  El crecimiento periódico del volumen de créditos totales por sucursal y a nivel institucional debe ser proyectado de manera realista y prudente que permitan asegurar la adecuada administración del riesgo y, además, estén en concordancia con los objetivos estratégicos y metas definidas con anterioridad.

  Cualquier incremento que exceda de manera notoria este crecimiento normal es sinónimo de que la micro financiera puede estar asumiendo un excesivo riesgo crediticio que debe ser objeto de control estricto o de acciones de seguimiento o cobranza apropiados, de manera que se evite su deterioro.

  El crecimiento de los créditos vencidos por sucursal y a nivel institucional estará de acuerdo con los porcentajes y cuantías establecidos como objetivo institucional.

Los incrementos que excedan del nivel indicado deberán ser investigados para determinar las razones y adoptar las medidas que resulten apropiadas, tales como acelerar los procesos de cobranza, o reducir el otorgamiento de créditos, o visitar a los acreditados para identificar las razones de las moras, o cancelar líneas de crédito, revisar las condiciones de los créditos, revisar los criterios de análisis, etc.

- Las provisiones requeridas para protección del patrimonio institucional, las cuales deberán ser, al menos las establecidas por la CNBV, o el ente que tenga facultades para regular dichos criterios y, en todo caso, similares a las mejores prácticas de entidades similares a nivel internacional.

  La Cartera Crediticia se clasificará en consumo y vivienda y comercial con el fin de evaluarla y cuantificar sus provisiones, siguiendo para el efecto los parámetros que establezca la CNBV. En todo caso para determinar de manera más confiable la provisión sobre el crédito se tendrá en cuenta la información que ha recopilado la micro financiera en sus visitas de seguimiento y teniendo en cuenta el sector económico en el que se desenvuelve el acreditado.

  Las provisiones o reservas preventivas, de acuerdo con los factores de calificación o de estratificación, se cuantificarán y contabilizarán mensualmente.

  Las reservas preventivas se determinarán sin considerar el valor de las garantías, con las excepciones que establezca la propia CNBV. Esto porque no es interés de la micro financiera recibir bienes, si no el de recuperar sus créditos en efectivo.

Para la concesión de los créditos, e incluso al momento de cuantificar las reservas preventivas o provisiones, cuando menos, se deberá tener en cuenta lo siguiente, de conformidad con los criterios que apruebe el Consejo de Administración y se incluyan en los instructivos o manuales correspondientes:

- Capacidad de pago del acreditado, con base en el flujo de caja del deudor o del proyecto financiado o a financiar.
- La solvencia del acreditado, a través de variables como el nivel de endeudamiento y la calidad y composición de los activos, pasivos y contingencias del deudor y/o del proyecto.
- Información sobre el cumplimiento actual y pasado de las obligaciones del acreditado, tales como la atención oportuna de las cuotas de créditos anteriores.
- El número de veces que el crédito ha sido reestructurado y la naturaleza de la(s) respectiva(s) reestructuración(es). Entre más operaciones

reestructuradas se hayan otorgado a un mismo deudor, mayor será el riesgo de no pago de la obligación.

- Los posibles efectos de los riesgos financieros a los que está expuesto el flujo de caja del deudor y/o del proyecto a financiar, incorporando para el efecto distintos escenarios en función de variables económicas (tasas de interés, crecimiento de los mercados, actividad económica, etc.) que puedan afectar el negocio o la capacidad de pago del deudor, según el caso. Igualmente se debe considerar la calidad de los flujos de caja considerando para ello la volatilidad de los mismos.
- Para aquellos créditos con tasa de interés variable y a largo plazo (más de 1 año), proyecciones y escenarios posibles de evolución de las cuotas según el comportamiento esperado de las tasas de interés, la de tasa de cambio, la inflación y otras variables que puedan afectar directamente la atención del crédito.

El Consejo de Administración, con base en las recomendaciones que emita la Dirección General o el Comité de Crédito, revisará, actualizará o replanteará, al menos anualmente, las políticas adoptadas. En todo caso, las políticas que el Comité de Crédito haya implementado durante el período de ratificación por el Consejo de Administración se entenderán como aprobadas por éste.

El Consejo de Administración determinará, además, el abanico (o diversidad o lista) de acciones que podrá adoptar la Dirección General en los casos en que el riesgo exceda los límites establecidos para las sucursales y para la micro financiera a nivel general, o los indicadores estén muy cercanos a los límites establecidos por dicho Consejo.

B. Requisitos para estudio, otorgamiento, refinanciación y cobro

Los requisitos generales para el estudio y el otorgamiento de los créditos, cuando menos, deberán estar establecidos en las metodologías de cada uno de los productos o servicios a ofrecer y estar incorporados en los respectivos manuales.

Tratándose de créditos a microempresas, se deben considerar visitas a los negocios que se van a financiar, determinación de los flujos de fondos requeridos y que sean suficientes para atender los flujos del crédito, montos a prestar, documentos requeridos, tamaño de las microempresas, avalistas y garantías.

La reestructuración o refinanciación de créditos en dificultades o en mora se realiza siempre y cuando existan garantías suficientes y su aprobación corresponde a la Dirección General o al Jefe del Área Comercial, según sus facultades, las cuales deberán constar por escrito.

La Dirección General informará al Consejo de Administración, con periodicidad mensual, sobre los créditos refinanciados.

El cobro extrajudicial de los créditos debe iniciarse tan pronto el acreditado entre en mora de una (1) cuota. En estos casos, como mínimo, el asesor debe visitar al acreditado con el fin de investigar directamente las razones que dan lugar a la mora, que le permita a la micro financiera definir la estrategia a seguir en cada caso. Los resultados de esta visita deben ser conocidos por el comité de sucursal.

El cobro judicial debe producirse tan pronto el acreditado entre en mora en la cuota que defina el Consejo de Administración o la Dirección General, según corresponda (por ejemplo, la tercera o la cuarta cuota). En tal caso la Dirección General, por intermedio de las áreas responsables, procederá a ejecutar las garantías, además de continuar con el proceso de visitas directas para evitar que el acreditado desaparezca o se agrave la situación del crédito.

C. Responsables de la Medición, Administración y Seguimiento

El Consejo de Administración y la Dirección General designarán como encargados de medir y administrar el riesgo de crédito a los comités de sucursal, con base en la información que produzca el sistema de información.

Este seguimiento se hará en cada sucursal, de manera detallada así:

- por asesor (cuando menos semanalmente),
- por sector o actividad (en forma mensual y será realizado por el Comité de Crédito),
- por cuotas vencidas (cuando menos semanalmente) y
- por antigüedad de saldos o días de vencido (cuando menos semanalmente).

Los resultados de dicho seguimiento deben ser informados con la misma periodicidad al Jefe del Área Comercial y Coordinaciones de Zona. El Jefe del Área Comercial, por su parte, informará mensualmente a la Dirección General.

El Comité de Sucursal deberá:

- Examinar y realizar seguimiento a los objetivos y metas convenidos por la micro financiera en materia de cartera de créditos, con base en la información que para el efecto prepare el Coordinador de Sucursal.
- Examinar en forma detallada los informes sobre la identificación, la medición y la administración del riesgo de crédito, incluido lo correspondiente a la cuantificación de las provisiones requeridas (cuando éstas deban ser superiores a las calculadas de manera automática), para lo cual deben evaluar los créditos vencidos, bien sea por asesor y sucursal o

por destino económico o por ubicación geográfica, así como las estrategias de cobro y el cumplimiento de las metas establecidas por la Dirección General y el Consejo de Administración. Este examen debe hacerse, cuando menos, semanalmente.

El Comité de Sucursal deberá reportar los resultados de su gestión al Jefe del Área Comercial y a la Dirección General mensualmente.

El Jefe del Área Comercial y la Dirección General, con base en los reportes que reciba de los comités de sucursal, harán lo siguiente:

- seguimiento a las acciones realizadas para controlar el riesgo de crédito,
- evaluarán los límites individuales y por concentración de riesgos, e
- informarán, al menos mensualmente, al Consejo de Administración (a través del sistema de información expresamente diseñado para el efecto) y, trimestralmente, al Comité de Control Interno y al Comité de Crédito sobre la evolución del riesgo y las acciones realizadas, según corresponda.

La Dirección General, en conjunto con el responsable del Área Comercial, mensualmente, evaluará:

- las metas comerciales y de calidad del portafolio aprobadas por el Consejo de Administración (global y por sucursal),
- los límites de crecimiento periódico de los créditos (totales, vigentes y vencidos), por sucursal y a nivel general y
- los requerimientos de provisiones para protección de los créditos.

Dichas evaluaciones y acciones serán informadas mensualmente al Consejo de Administración y trimestralmente al Comité de Control Interno o al Comité de Crédito, según corresponda.

El Comité de Control Interno (trimestralmente) evaluará los informes respecto a cumplimiento de las normas de control interno establecidas. El Comité informará de los resultados de su gestión al Consejo de Administración.

El Comité de Crédito (mensualmente) evaluará:

- las metas comerciales y de calidad del portafolio aprobadas por el Consejo de Administración (global y por sucursal),
- los límites de crecimiento periódico de los créditos (totales, vigentes y vencidos), por sucursal y a nivel general y
- los requerimientos de provisiones para protección de los créditos.

Los comités informarán de los resultados de su gestión al Consejo de Administración.

La Dirección General, el responsable del Área Comercial y los Comités de Control Interno y de Crédito, con base en la evolución de los resultados de la micro financiera y de los factores que influyan en el riesgo de crédito, y en cumplimiento de las responsabilidades que corresponda a cada uno, estarán en la obligación de recomendar al Consejo de Administración la revisión, actualización o replanteamiento de las políticas.

03.015 Riesgo de Liquidez

A. Definición de Políticas

El Consejo de Administración definirá, en consideración a las características financieras (activos y pasivos), distribución de oficinas, nichos de mercado, etc., las siguientes políticas, las cuales en ningún caso podrán ser inferiores a los que establezca la CNBV o la entidad encargada de regularlas.

Es recomendable que, con el ánimo de evitar riesgos que no se puedan controlar, se establezcan requerimientos más estrictos, por razón de las características de la micro financiera, para los siguientes tópicos o temas:

- Liquidez mínima que deben mantener (en caja y en inversiones de alta liquidez), en relación con sus operaciones pasivas de corto plazo, es decir, los pasivos cuyo plazo por vencer sea menor a treinta (30) días y los depósitos a la vista. A nivel de sucursal e institucional.

  Esta relación será, por lo menos, equivalente al porcentaje establecido por la CNBV, y determinado respecto de sus pasivos de corto plazo invertidos en cuentas de cheques, títulos bancarios y valores gubernamentales con plazo menor a treinta (30) días. En su defecto, el Consejo de Administración, de acuerdo con la propuesta que al efecto remita el Comité de Control Interno junto con la Dirección General, aprobará el límite que se estime prudente.

- Políticas referidas al monto de los recursos contingentes que mantendrá la micro financiera para atender requerimientos anormales de liquidez.

  Las disponibilidades contingentes que debe mantener la micro financiera, en ningún caso serán inferiores a los porcentajes que, como mínimo, establezca la CNBV y, en su defecto, el que reglamente el Consejo de Administración, en relación con el valor total de las captaciones.

- Brecha máxima que deben mantener (descalce entre activos y pasivos), teniendo en cuenta la liquidación de los activos que generan liquidez, y de

los pasivos que generan obligación de transferir liquidez (por períodos diarios, semanales y mensuales). A nivel de sucursal e institucional.

La brecha negativa (cuando los pasivos exceden a los activos) a nivel institucional, acumulada en forma mensual, no podrá exceder en ningún momento a la totalidad de los títulos para negociar, los títulos disponibles para la venta y el disponible en caja y bancos en la fecha del cálculo.

- Criterios para determinar las brechas de liquidez, mediante el análisis de los vencimientos de los activos, pasivos, pasivos contingentes y demás operaciones que generen flujos de efectivo.

  Para este efecto, se recomienda distribuir los saldos registrados en los estados financieros con cierre a la fecha de evaluación de acuerdo con sus vencimientos, contractuales o esperados (estimados mediante análisis estadísticos de datos históricos, respecto de aquellos elementos de los estados financieros que no se conozcan las fechas ciertas de vencimiento). Por prudencia, este análisis no deberá contener proyecciones de futuras captaciones y colocaciones respecto de las cuales no exista un compromiso contractual.

- Límites de inversión en valores de una misma sociedad que no excedan de una porción del capital contable de la micro financiera, y del capital pagado de la emisora, y asignación de cupos para entidades receptoras de las inversiones.

  Las inversiones que realice la micro financiera no excederán del porcentaje que para el efecto defina la CNBV o, en su defecto, el Consejo de Administración, respecto del capital contable, más las reservas de capital de la micro financiera y respecto del capital contable de la entidad emisora.

  Para estos efectos, la Dirección General deberá seleccionar previamente las entidades que serán receptoras de los recursos y, previo análisis del riesgo (según su calificación u otros parámetros que se establezcan), se le asignará un límite, el cual deberá ser actualizado, al menos, mensualmente, o cuando circunstancias especiales así lo exijan.

- Límites de captaciones para inversores individuales (topes máximos por inversionista). Instancias que deben aprobar los posibles excesos.

  Los recursos prestados a la micro financiera, provenientes de depósitos o préstamos otorgados por una sola persona física o moral deberán, según lo establezcan la CNBV o, en su defecto, el Consejo de Administración, no podrán representar más del porcentaje que se considere tolerable, respecto del capital neto de la micro financiera.

Los montos que excedan del tope autorizado, siempre que no exceda el establecido por el ente regulador, deberán ser autorizados por el Director General.

- Límites de captaciones para grupos relacionados que constituyan riesgo común (parentesco por consanguinidad o afinidad, relaciones comerciales, etc.). Instancias que deben aprobar los posibles excesos.

  Los recursos prestados a la micro financiera, provenientes de depósitos o préstamos otorgados por una sola persona física o moral y sus personas relacionadas, no podrán representar más del porcentaje o cuantía que como tope exija la CNBV o, en su defecto, el Consejo de Administración, en relación con el monto del capital neto de la micro financiera.

  Se considerará dentro del cómputo de recursos prestados por una persona física, los recibidos a los padres, hijos, hermanos y en su caso al cónyuge del inversionista, cuando alguna de estas personas dependa económicamente de la persona que realiza el préstamo.

  Tratándose de personas morales se considerará dentro del cómputo de recursos prestados por una persona moral los depósitos recibidos de las filiales de dicha persona moral, así como de la persona o personas propietarias de ésta, los recibidos de los consejeros, del Director o Gerente General de la persona moral que realiza el depósito. También se considerarán para efectos de este cómputo, los depósitos recibidos de los propietarios de más del diez por ciento (10%) de las acciones con derecho a voto del prestamista, así como aquellos préstamos recibidos de empresas donde la empresa prestamista sea propietaria de más del cincuenta por ciento (50%) de las acciones con derecho a voto.

  Los montos que excedan de este tope serán autorizados, sin excepción, por el Director General. Estas aprobaciones no deben dejarse bajo la responsabilidad de otros niveles de la organización.

- Límites al importe total del pasivo real sumado al contingente, respecto del importe del capital pagado y las reservas de capital. Preferiblemente que sea más riguroso que el establecido en las normas legales.

  El importe total del pasivo real sumado al contingente, no podrá exceder en ningún caso del monto que exija la CNBV o, en su defecto, el Consejo de Administración, respecto del importe del capital pagado y las reservas de capital.

- Límites al importe de todas las operaciones que la micro financiera practique para ser reembolsada a plazo superior a trescientos sesenta (360) días, respecto del total o una porción de sus obligaciones.

  El importe de todas las captaciones que la micro financiera reciba para ser reembolsadas a plazo superior a trescientos sesenta (360) días, no podrá exceder del porcentaje que sobre el particular consagre la CNBV o, en su defecto el Consejo de Administración, respecto del total de sus obligaciones, entendiéndose por éstas todos los saldos que integren el pasivo real.

- Criterios para invertir o colocar en nuevos créditos o en títulos negociables (plazos y condiciones financieras) los recursos provenientes de captaciones que excedan de los límites establecidos por inversionista individual, o hayan sido colocados a la vista o a muy corto plazo.

  Los recursos provenientes de captaciones que excedan de los límites establecidos por inversionista individual sólo podrán destinarse a inversiones de alta liquidez o para colocarlas en créditos a plazos iguales o inferiores a los de la captación.

  El porcentaje que se establezca deberá considerar los niveles de riesgo tolerables por la micro financiera y deberán ser aprobados por el Consejo de Administración, a menos que la CNBV consagre criterios de obligatoria observancia por parte de la micro financiera.

- Las acciones que debe seguir la Dirección General cuando la brecha o el descalce sea superior al límite impuesto como política, entre otras las relacionadas con los informes que debe rendir al Consejo de Administración y al Comité de Control Interno.

  Cuando la brecha negativa sea superior a la establecida como límite por el Consejo de Administración, la Dirección General deberá, entre otras acciones que considere necesarias, optar por cualquiera o la combinación de las siguientes acciones:

  - Suspender, hasta que la brecha negativa se reduzca, la colocación de nuevos créditos.
  - Suspender, en lo que sea razonable, el pago de proveedores o la compra de activos.
  - Liquidar y mantener en efectivo las inversiones de alta liquidez, siempre y cuando con ello no le generen pérdidas a la micro financiera.
  - Solicitar la ampliación del plazo de aquellas obligaciones que se venzan en un plazo no superior a treinta (30) días.

- Dar aviso a la entidad que aprobó los créditos contingentes sobre la posibilidad de utilizar los recursos aprobados.
- Informar al Consejo de Administración sobre la ocurrencia del hecho y las acciones adoptadas para mitigar los efectos del riesgo.

- Límites para invertir en acciones y otras sociedades, en bienes muebles e inmuebles, respecto de una porción o del total del capital, incluidas las cuentas del capital contable que sean de la misma naturaleza que la del capital pagado, en especial, por la permanencia del mismo.

  Las inversiones en acciones u otras sociedades y en bienes muebles e inmuebles, respecto de los cuales se tenga autorización legal para realizarlas, no podrán exceder del porcentaje que consagre la CNBV respecto de la sumatoria del capital social y las reservas de capital, a menos que el Consejo de Administración establezca criterios más rigurosos.

- Las provisiones requeridas para protección del patrimonio institucional con ocasión de la posible ocurrencia del riesgo, las cuales deberán ser, cuando menos iguales a las establecidas por las disposiciones de la CNBV, o el ente que tenga facultades para regular dichos criterios.

  Hasta tanto se reduzca el riesgo por debajo de los límites permitidos, la Dirección General ordenará, con el fin de proteger el patrimonio institucional, contabilizar provisiones por cuantías que no sean inferiores a las pérdidas que puedan resultar con ocasión de la liquidación de las inversiones o instrumentos financieros.

El Consejo de Administración, con base en las recomendaciones que emita la Dirección General o el Comité de Control Interno, revisará, actualizará o replanteará, mensualmente las políticas adoptadas.

El Consejo de Administración determinará, además, el abanico de acciones que podrá adoptar la Dirección General en los casos en que el riesgo exceda los límites establecidos para las sucursales y para la micro financiera a nivel general, o los indicadores estén muy cercanos a los límites establecidos por dicho Consejo.

B. Responsables de la Medición, Administración y Seguimiento

El Consejo de Administración y la Dirección General designarán como encargados de calcular y administrar el riesgo de liquidez a los Comités de Sucursal, con base en la información que produzca el sistema de información.

A nivel institucional, el cálculo y la administración del riesgo de liquidez será responsabilidad del Área responsable de las Finanzas de la institución

(Dirección Financiera o Tesorería, según como se denomine), para cuya determinación deberá considerar los conceptos u operaciones que generen variaciones en el efectivo y no sean incluidos por los comités de sucursal.

Este seguimiento deberá hacerse, cuando menos, en forma semanal para períodos diarios, semanales y mensuales. Los resultados de dicho seguimiento deben ser informados con la misma periodicidad a la Dirección General y trimestralmente al Comité de Control Interno.

El Comité de Sucursal y en lo que corresponda al responsable de controlar el riesgo a nivel institucional deberá:

- Examinar y realizar seguimiento a los objetivos y metas convenidos en materia de liquidez, inversiones y captaciones, con base en la información que para el efecto prepare el Coordinador de Sucursal.
- Examinar en forma detallada los informes sobre la identificación, la medición y la administración del riesgo de liquidez, para lo cual se examinarán los recursos que se esperan recibir durante los próximos días (máximo un mes) con ocasión de la recuperación de cartera de créditos, así como los desembolsos que debe realizar la sucursal para atender la devolución de captaciones a la vista y a plazo. En caso de tener requerimientos de liquidez que excedan los recursos disponibles, el comité debe plantear la estrategia para atender el eventual riesgo e informar a la Dirección General sobre el particular. Este examen debe hacerse, cuando menos, semanalmente.
- Evaluar los requerimientos de provisión en caso de que la brecha de liquidez no pueda ser cubierta con los recursos de liquidez disponibles.

El Comité de Sucursal y el responsable de medición del riesgo a nivel institucional deberán reportar semanalmente los resultados de su gestión a la Dirección General.

La Dirección General, con base en los reportes que reciba hará lo siguiente:

- dará seguimiento a las acciones realizadas para controlar el riesgo de liquidez, e
- informará, al menos mensualmente, al Consejo de Administración y, trimestralmente, al Comité de Control Interno sobre la evolución del riesgo y las acciones realizadas.

La Dirección General (mensualmente) evaluará:

- las metas de desempeño definidas por el Consejo de Administración (global y por sucursal),

- los límites de las brechas (descalces), por sucursal y a nivel general y
- los requerimientos de provisiones para protección del patrimonio.

Dichas evaluaciones y acciones serán informadas mensualmente al Consejo de Administración y trimestralmente al Comité de Control Interno.

El Comité de Control Interno (al menos trimestralmente), evaluará los informes que les presentes los responsables de administrar el riesgo de liquidez, tales como la Dirección General y el Comité de Sucursal.

El Comité informará de los resultados de su gestión al Consejo de Administración.

La Dirección General y el Comité de Control Interno, con base en la evolución de los resultados de la micro financiera y de los factores que influyan en el riesgo de liquidez, y en cumplimiento de las responsabilidades que corresponda a cada uno, estarán en la obligación de recomendar al Consejo de Administración la revisión, actualización o replanteamiento de las políticas.

03.020 Riesgo de Tasa de Interés

A. Definición de Políticas

El Consejo de Administración, con base en el estudio y recomendaciones que presente la Dirección General y, en su caso el Comité de Control Interno, le corresponde la aprobación de las políticas, procedimientos y límites permitidos a nivel general y por sucursal, tales como las siguientes:

- Brecha máxima de tasa de interés que debe mantener (descalce entre activos y pasivos), teniendo en cuenta el impacto que sobre el valor del patrimonio de la micro financiera pueden tener las variaciones en las tasas de interés.

  La brecha máxima será aquella que genere una pérdida potencial equivalente al porcentaje del capital contable que se estime prudente, originado por la variación máxima probable en las tasas de interés del mercado, todo de acuerdo con los criterios y procedimientos que se establezcan para su cuantificación, bien sea por la CNBV o, en su defecto, por el Consejo de Administración.

- Criterios para determinar las brechas de tasas de interés, mediante el análisis de los activos, pasivos y demás operaciones que puedan afectar las brechas en lo referente a plazos, montos y tipos de instrumento. Los activos, los pasivos y las demás operaciones que puedan afectar las brechas

deberán clasificarse de acuerdo con sus vencimientos parciales, totales o fechas de revisión de tasa (aquella correspondiente a la siguiente fecha de determinación de las tasas variables), en las bandas de tiempo (períodos) que defina el mismo Consejo.

- Límites sobre las tasas de interés (fijas o variables) mínimas y máximas que se deben cobrar y pagar en créditos y en captaciones, respectivamente, así como las coberturas que deben mantenerse para reducir significativamente el riesgo.

  Los rangos de tasas de interés (fijas o variables) que se deben reconocer en las captaciones serán establecidas por la Dirección General, previa autorización del Consejo de Administración, con base en las tasas de interés del mercado.

  Los rangos de tasas de interés (fijas o variables) que se deben cobrar en los créditos serán establecidas por la Dirección General, previa autorización del Consejo de Administración, con base en las tasas de interés del mercado, los gastos operativos, el plazo de los créditos y el riesgo que se asume, de manera que a mayor riesgo y mayor plazo, mayor será la tasa.

- Identificación y proporción de las captaciones que deberán pagarse por tipos de tasas de interés variable o fija. Dicha proporción deberá estar determinada de manera que reduzca significativamente los riesgos de pérdida por la variación en las tasas de interés.

  Por ejemplo, para reducir el riesgo por la volatilidad de tasas de interés se puede establecer que los pasivos que se remuneren a tasa de interés variable sea igual o corresponda a un porcentaje del total de los activos colocados a tasa de interés variable.

- Identificación de los créditos e inversiones que deben realizarse a tasas de interés fija o variable y el monto máximo para cada tipo de interés (a nivel general).

  Al contrario de lo anterior, el límite de los activos (créditos e inversiones y otros) que deben colocarse a tasa de interés variable podrá ser igual o estar en un porcentaje cercano a los pasivos que se remuneran a tasa de interés variable. De esta manera se reduce drásticamente los efectos en las variaciones en las tasas de interés.

- Las acciones que debe seguir la Dirección General cuando la brecha de tasa de interés sea superior al límite impuesto como política, entre otras las relacionadas con las coberturas que deben constituirse, como con los

informes que debe rendir al Consejo de Administración y al Comité de Control Interno.

Cuando haya sobreexposición al riesgo de tasa de interés, la Dirección General podrá optar por recomponer el portafolio de activos o pasivos a tasas de interés variables, de manera que se minimicen las pérdidas que se puedan originar con las variaciones en las tasas.

Si se prevé que va a subir la tasa de interés y se tienen más pasivos remunerados a tasas de interés variables que los activos, la Dirección podrá variar su portafolio de inversiones, colocándolo a tasas de interés variables o invertir los excedentes de liquidez a tasa de interés variables. Si tiene pasivos a tasas de interés variable que se vencen en el muy corto plazo y se llega al límite autorizado por el Consejo de Administración, se deberán cancelar o renegociar a tasas de interés fijas.

Si se prevé que va a bajar la tasa de interés y se tienen más activos remunerados a tasas de interés variables que los pasivos, la Dirección General podrá vender una porción de los activos colocados a tasas variables (siempre y cuando la venta no le genere más pérdidas que las que estimen con la variación en las tasas), y los recursos disponibles ser colocados a tasas de interés fijas. Si se tienen activos a tasas de interés variables que se liquiden en el corto plazo, se aconseja liquidarlos o renovarlos a tasas de interés fijas.

- Las provisiones requeridas para protección del patrimonio institucional con ocasión de la posible ocurrencia del riesgo, las cuales deberán ser, cuando menos, iguales a las establecidas por las disposiciones emitidas por la CNBV, o el ente que tenga facultades para regular dichos criterios.

  Las provisiones que se requieran para proteger el patrimonio de pérdidas que surjan con ocasión de la variación en las tasas de interés deberán determinarse cuantificando el efecto que la variación en la tasa tendrá en los resultados de la micro financiera.

  En este caso, para que se considere la necesidad de reconocer provisiones, la variación en las tasas de interés deberá ser “probable” y su variación máxima debidamente sustentada. Cuando se considere que la variación se estime que será “eventual” o “remota”, la micro financiera podrá optar por cuantificar el efecto en el patrimonio en cuentas de orden contingentes.

El Consejo de Administración, con base en las recomendaciones que emita la Dirección General o el Comité de Control Interno, revisará, actualizará o replanteará, mensualmente las políticas adoptadas.

El Consejo de Administración determinará, además, el abanico de acciones que podrá adoptar la Dirección General en los casos en que el riesgo exceda los límites establecidos para la microfinanciera, o la brecha está muy cercana de la establecida como tope por dicho Consejo.

B. Responsables de la Medición, Administración y Seguimiento

El Consejo de Administración y la Dirección General designarán como encargados de calcular y administrar el riesgo de tasa de interés al Área o Departamento Responsable de las Finanzas de la Institución, con base en la información que produzca el sistema de información.

Este seguimiento deberá hacerse, cuando menos, en forma mensual. Los resultados de dicho seguimiento deben ser informados con la misma periodicidad a la Dirección General, al Consejo de Administración y al Comité de Control Interno.

El Área o Departamento Responsable de las Finanzas de la Institución deberá:

- Determinar la brecha de tasa de interés, siguiendo los criterios establecidos por la CNBV o, en su defecto, por el Consejo de Administración y la Dirección General.
- Evaluar si la cobertura establecida es suficiente para reducir significativamente las pérdidas que producirían una variación drástica en las tasas de interés.
- Recomendar y decidir conjuntamente con la Dirección General las acciones que se deben seguir en caso de que la brecha de tasa de interés exceda la establecida como tope por el Consejo de Administración.
- Estimar las provisiones requeridas para protección del patrimonio institucional con ocasión de la posible ocurrencia del riesgo, las cuales deberán ser, cuando menos iguales a las establecidas por las disposiciones de la CNBV, o el ente que tenga facultades para regular dichos criterios.
- Examinar que se cumplan los límites sobre las tasas de interés (fijas o variables) mínimas y máximas que se deben cobrar y pagar en créditos y en captaciones, respectivamente, así como las coberturas que deben mantenerse para reducir significativamente el riesgo.
- Examinar que las captaciones que se estén pagando a tasas de interés variable o fija, y el monto máximo definido para cada una de ellas (a nivel general), estén de conformidad con las políticas y directrices aprobadas por el Consejo de Administración y la Dirección General.
- Examinar que los créditos e inversiones que deben realizarse a tasas de interés fija o variable y el monto máximo para cada tipo de interés (a nivel general), se estén realizando de conformidad con las políticas y

directrices aprobadas por el Consejo de Administración y la Dirección General.

El Área o Departamento Responsable de las Finanzas de la Institución deberá reportar mensualmente los resultados de su gestión a la Dirección General.

La Dirección General, con base en los reportes que reciba deberá:

- adoptar las acciones pertinentes para controlar el riesgo de tasa de interés, e
- informar, al menos mensualmente, al Consejo de Administración y, trimestralmente, al Comité de Control Interno sobre la evolución del riesgo y las acciones realizadas.

La Dirección General (mensualmente):

- evaluará las metas de desempeño definidas por el Consejo de Administración,
- evaluará los límites de las brechas (descalces) y
- los requerimientos de provisiones para protección del patrimonio.

Dichas evaluaciones y acciones serán informadas mensualmente al Consejo de Administración y trimestralmente al Comité de Control Interno.

El Comité de Control Interno (trimestralmente) evaluará los informes que le presenten los responsables de la administración del riesgo e informará de los resultados de su gestión al Consejo de Administración.

La Dirección General y el Comité de Control Interno, con base en la evolución de los resultados de la micro financiera y de los factores que influyan en el riesgo de tasa de interés, y en cumplimiento de las responsabilidades que corresponda a cada uno, estarán en la obligación de recomendar al Consejo de Administración la revisión, actualización o replanteamiento de las políticas.

03.025 Riesgo Operativo

A. Identificación de las áreas o procedimientos objeto de este riesgo

La Dirección General y la Auditoría Interna, conjuntamente con las diferentes áreas operativas y de negocios, identificarán las políticas, los procedimientos, las operaciones y las áreas expuestas a riesgos de pérdidas por fraudes o por la negligencia de los empleados, por la mala administración, por los errores de sistemas u otros errores humanos y por la dificultad generada por los altos volúmenes de operaciones o por la complejidad de las mismas.

La Dirección General y la Auditoría Interna, conjuntamente con las diferentes áreas operativas y de negocios, diseñarán las actividades de control o las revisiones que se harán a la política, el procedimiento, la operación o el área objeto del riesgo. Dichas actividades o revisiones deberán indicar la forma de hacerlo, la periodicidad y la oportunidad, así como los responsables.

El área de Organización y Procedimientos de la institución mantendrá actualizadas las políticas, procedimientos, operaciones y áreas expuestas a riesgo, de la cual deberán tener conocimiento permanente el Consejo de Administración y el Comité de Control Interno.

B. Controles a Implementar para reducir el riesgo de Fraude

En adición a los controles, a las verificaciones que se han plasmado en este manual que también contribuyen a reducir el riesgo de fraude, a continuación se plasman algunos criterios a seguir por la micro financiera para este efecto:

- Que en las visitas que se hagan a los clientes (o acreditados), se verifique la autenticidad de los datos o la información que reposa en los expedientes de préstamos o de ahorros, de esta manera se pueden detectar préstamos ficticios o inconsistencias en los datos que dieron lugar al otorgamiento del crédito, en contravía de las disposiciones internas.

- Que en las visitas a los clientes se incluyan los clientes atrasados, o aquellos cuyos créditos fueron renovados, refinanciados, reestructurados o reprogramados.

- Que las visitas sean realizadas también por el Jefe del Área Comercial, los Coordinadores de Sucursales, los Coordinadores de Zona y por Auditoría Interna, más aún cuando las visitas pueden aprovecharse para conocer apreciaciones generales de los usuarios sobre la micro financiera y sobre los productos que ofrece con el fin de mejorar su servicio.

- Que en las evaluaciones de los acreditados se evalúen, en lo posible, los antecedentes personales, todo con el fin de establecer si son honestos, respetables y trabajadores.

- Delegar en el comité de créditos la aprobación de préstamos de cuantía importante, de esta manera se reduce el riesgo de créditos ficticios o el ofrecimiento de sobornos.

- Que los pagos de los créditos o los depósitos se hagan directamente en la micro financiera, o en aquellas otras entidades con las cuales se establezcan convenios especiales de recaudo, y del recibo de efectivo se entregue siempre un comprobante de la operación. En ningún caso se debe delegar en los empleados el recibo de dinero en efectivo por ningún motivo.

- Rotar el personal de las sucursales o, en su defecto, contratar personal de apoyo con el fin de reemplazar a los empleados durante las vacaciones o ausencias por enfermedad. Esto puede ayudar a revelar los errores y fraudes que esté realizando el empleado reemplazado.

- Exigir siempre a los empleados que tomen sus vacaciones conforme lo establecen las políticas internas y las normas legales. El interés de un empleado de no salir a vacaciones puede ser un indicio de que tienen algún interés particular para permanecer en la micro financiera.

- Crear y mantener manuales operativos y de procedimientos pedagógicos que describan los pasos mínimos a seguir para cada operación y que indiquen cómo manejar las excepciones y establezcan las líneas de autoridad y señalen indicadores de alerta (orientados a detectar posibles fraudes). Dichos manuales deberán dar relevancia a la normatividad externa, interna y contractual.

- Diseñar procedimientos que consagren una adecuada segregación de funciones.

- Creación de procedimientos rutinarios de verificación, tendientes a comprobar la integridad de los flujos de efectivo (entradas y salidas), integridad de registros operativos y contables y su adecuada incorporación en los reportes o informes.

- Realizar Auditorías a los Sistemas Informáticos, con el fin de establecer, entre otras cosas, que la información no sea manipulada o modificada sin la respectiva autorización, que cualquier modificación pueda ser fácilmente rastreada.

- En caso de detectarse fraudes, debe precisarse quién y cómo se realizarán las investigaciones tendientes a establecer cómo se cometió el fraude, quiénes lo cometieron, qué usuarios pueden estar afectados o comprometidos y cuánto puede ser el detrimento patrimonial para la micro financiera. Se recomienda que dichas

investigaciones sean realizadas por personal ajeno al área de auditoría interna para no desviarlo de su plan de trabajo.

La Dirección General y el Comité de Control Interno, con base en la evolución de los resultados de la micro financiera y de los factores que influyan en el riesgo, y en cumplimiento de las responsabilidades que corresponda a cada uno, estarán en la obligación de recomendar al Consejo de Administración la revisión, actualización o replanteamiento de las políticas.

C. Responsables del Seguimiento

Los responsables de realizar las actividades de control y de revisarlas deberán rendir informes de su gestión, al menos mensualmente, a la Dirección General, en donde además se indiquen los hallazgos, las oportunidades de mejoramiento y, de ser necesario, las modificaciones a los controles vigentes y las nuevas políticas, procedimientos, operaciones y áreas expuestas a riesgo.

La Dirección General, conjuntamente con la Auditoría Interna, hará seguimiento a la gestión de los responsables y formulará las correcciones, profundizaciones o ajustes que sean necesarias para mejorar el control de los riesgos.

La Dirección General, con base en dicho seguimiento informará al Consejo de Administración (mensualmente) y al Comité de Control Interno (al menos trimestralmente) sobre el seguimiento y administración de este riesgo, y de las acciones realizadas.

El Comité de Control Interno (al menos trimestralmente) hará seguimiento detallado al riesgo y la probabilidad de ocurrencia, con base en los informes que rindan los responsables de su seguimiento y de la Dirección General. De sus resultados informará al Consejo de Administración.

03.030 Prevención del Lavado de Activos

Comprende las medidas de control apropiadas y suficientes que debe mantener la micro financiera, orientadas a evitar que en la realización de cualquier operación en efectivo, documentaria, de servicios financieros y otras, sean utilizadas como instrumento para el ocultamiento, manejo, inversión o aprovechamiento, en cualquier forma, de dinero u otros bienes provenientes de actividades delictivas, o para dar apariencia de legalidad a las transacciones y fondos vinculados con las mismas.

A. Mecanismos de control

a) Conocimiento de clientes

El conocimiento de los clientes y del mercado es un mecanismo de control efectivo que le permite a la micro financiera protegerse del lavado de dinero a través de sus operaciones.

Son clientes las personas morales o físicas con las que se establece y/o se mantiene una relación contractual para la prestación de cualquier servicio y/o suministro de cualquier producto.

De acuerdo con las características de los diferentes productos, la micro financiera debe diseñar y poner en práctica mecanismos de control que le permitan conocer a sus clientes, especialmente en cuanto a **su identificación** y la **determinación de su actividad económica**. De esta manera, entonces, se definirá su perfil financiero.

El conocimiento del cliente empieza por el registro de entrada al sistema y el cumplimiento de los requisitos que se determinen para su vinculación, tales como los datos personales y comerciales relevantes, los cuales deben estar verificados, soportados adecuadamente, y actualizados cuando menos una vez al año.

b) Conocimiento del mercado

La Micro financiera debe diseñar y poner en práctica mecanismos de control que le permitan alcanzar un conocimiento adecuado del mercado correspondiente a cada clase de producto o servicio que ofrezca, para determinar las características usuales de las transacciones que se desarrollan dentro del mismo y compararlas con las transacciones que realicen quienes negocien con esos productos o servicios.

Para tal efecto, los sistemas de información deberán contener las descripciones de las actividades de los clientes o socios (tanto para productos de captación como de colocación), que permitan comparar sus tendencias con las generales del mercado.

Por ejemplo, si un cliente opera en una actividad que está presentando un decrecimiento económico y, por el contrario, el cliente observa un crecimiento, la Dirección General deberá investigar la razón de ese comportamiento, con el fin de establecer que el cliente no esté utilizando su actividad como fachada para la realización de actividades ilícitas.

c) Control de operaciones

- Segmentación del mercado:
  La Micro financiera debe adoptar parámetros de segmentación, o cualquier otro instrumento de similar eficacia, por niveles de riesgo, por clase de producto, o por cualquier otro criterio, que les permita identificar las operaciones inusuales, todo con el fin de determinar el rango en el cual se desarrollan normalmente las operaciones que realizan los clientes y las características del mercado. Para este efecto se debe contar con parámetros de identificación como la actividad comercial y la ubicación geográfica.

- Consolidación de operaciones por cliente:
  Para determinar las operaciones inusuales es necesario acumular, dentro de cada mes calendario, todas las operaciones de un mismo cliente. Para este efecto, cada operación deberá estar identificada con un número que identifique todas las operaciones que realice el cliente.

- Señales de Alerta:
  Para detectar operaciones inusuales, la micro financiera debe definir un listado de señales de alerta que deberá ser generado cuando mínimo semanalmente. Estas señales de alerta pueden ser, por ejemplo, cuando el cliente realiza una operación que excede de manera importante el promedio de sus operaciones, o cuando realiza un número de operaciones inusualmente superior al que ha realizado en períodos anteriores.

d) Detección de operaciones inusuales y determinación de operaciones sospechosas

- Concepto:
  Son inusuales aquellas operaciones cuya cuantía o características **no guardan relación con la actividad económica** de los clientes, o que **por su número**, **por las cantidades transadas** o **por sus características particulares**, se salen de los parámetros de normalidad establecidos para determinado rango de mercado.

- Detección de operaciones inusuales:
  El perfil básico de operaciones de un cliente debe inscribirse dentro del segmento de mercado que corresponda a las características de sus transacciones, de tal forma que se detecten las operaciones inusuales con la ayuda de tecnología adecuada, con base en señales de alerta predefinidas y en el criterio prudente de la micro financiera.

  El conocimiento del mercado y su segmentación de acuerdo a los lineamientos determinados por la micro financiera y la identificación de las

transacciones que se salgan de esos parámetros, apoyados por un adecuado nivel de desarrollo tecnológico, contribuyen también a la identificación de operaciones inusuales.

- Determinación de operaciones sospechosas:
  La confrontación de las operaciones detectadas como inusuales, con la información acerca de los clientes y los mercados, debe permitir, conforme el buen criterio de la micro financiera, identificar si una operación es o no sospechosa.

  La Micro financiera podrá considerar como sospechosas aquellas operaciones del cliente que, no obstante mantenerse dentro de los parámetros de su perfil financiero, la micro financiera estime en todo caso irregular o extraña, a tal punto que escapa de lo simplemente inusual.

e) Control de transacciones en efectivo

- Monto de las transacciones sujetas a control individual:
  La Micro financiera debe dejar constancia en formulario especialmente diseñado para el efecto, de la información relativa a transacciones en efectivo cuyo valor, sea igual o superior a las sumas que, bajo criterios razonables, estime la CNBV o, en su defecto, el Consejo de Administración.

- Determinación de transacciones múltiples como una sola operación:
  Aquellas transacciones que se realicen en una o varias sucursales, durante un (1) mes calendario, por o en beneficio de una misma persona, que en su conjunto igualen o superen las cuantías que, bajo criterios razonables, estime la CNBV o, en su defecto, el Consejo de Administración.

- Organización interna de la información:
  La Micro financiera debe conservar debidamente organizada por orden cronológico y a disposición de las autoridades, los formularios diligenciados.

  Los formularios deben organizarse internamente por orden alfabético o número de identificación, en forma centralizada, de manera que permita atender requerimientos de las autoridades y pueda ser utilizada eficientemente para la detección de operaciones inusuales o sospechosas.

- Clientes exceptuados del registro individual:
  Aquellos clientes que por el giro normal de sus negocios realicen múltiples transacciones en efectivo, habiéndose establecido que sus actividades son lícitas, pueden ser excluidos del diligenciamiento del formulario individual.

En estos casos, se debe mantener un registro especial sobre las características específicas y el volumen de los negocios de estos clientes, en el que consten las razones por las cuales fueron exonerados.

Los requisitos generales que deben cumplir estos clientes deben ser aprobados por el Consejo de Administración.

f) Capacitación

La Micro financiera debe desarrollar programas de capacitación dirigidos a todos sus empleados, con el fin de instruirlos en el cumplimiento de la normatividad en materia de prevención de lavado de dinero, y particularmente para indicarles los mecanismos de control desarrollados por la micro financiera y su aplicación y cumplimiento.

Los programas de capacitación deben ser constantemente revisados y actualizados, de acuerdo con sus necesidades internas y la legislación vigente.

g) Reportes

Las operaciones inusuales o sospechosas que se detecten deberán ser reportadas a la Dirección General para su correspondiente evaluación y seguimiento. La Dirección General, por su parte, informará mensualmente al Consejo de Administración sobre el seguimiento y control de este riesgo, así como de las acciones adelantadas para su reforzamiento.

h) Auditoría sobre los mecanismos de control

El Consejo de Administración debe designar un Responsable de Cumplimiento, empleado que debe ser de alto nivel administrativo, tener capacidad decisoria, estar apoyado por un equipo de trabajo humano y técnico que le permita cubrir las diferentes áreas de gestión y contar con el efectivo apoyo de las directivas de la micro financiera.

- Función:
  La función del Responsable de Cumplimiento, es verificar la adecuada observancia de la totalidad de los procedimientos específicos diseñados por la micro financiera con el fin de prevenir el lavado de dinero y reportar a la Dirección General y al Consejo de Administración las posibles faltas que comprometan la responsabilidad de los empleados.

  El Responsable de Cumplimiento debe presentar informes al Consejo de Administración sobre la efectividad de los mecanismos adoptados.

04.000 PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA ALGUNAS AREAS

La Micro financiera deberá diseñar y poner en práctica políticas y procedimientos relacionados con las siguientes áreas y actividades:

04.005 Aseguramiento de Bienes Propios y de Terceros en Custodia

Con el fin de proteger el patrimonio deberá disponerse la suscripción de pólizas que cubran los riesgos de pérdida y destrucción de bienes muebles e inmuebles por hurto o robo y por daños ocasionados por eventos ajenos al control de la micro financiera o por fuerza mayor o caso fortuito, tales como terremotos, anegación, corriente débil, incendio, etc.

Las pólizas que se suscriban deberán tener en cuenta los riesgos derivados del manejo de dinero por parte de empleados y de terceros, caso en el cual deberán incluirse aspectos como el robo de dinero por parte de las personas que lo manejan (en las oficinas y la dirección general) y los transportadores.

Del mismo modo, deben disponerse la suscripción de pólizas que cubran los riesgos derivados de daños que ocasionen bienes de la empresa a terceros (responsabilidad civil), tales como los que surgen por el hecho de que se destruya un vidrio de una oficina y cause un accidente a un transeúnte, o se cause un daño a un peatón con los vehículos de la micro financiera, etc.

Se recomienda designar un responsable de que todas las pólizas de seguros y fianzas se mantengan actualizadas y a los valores que cubran apropiadamente los valores de los activos asegurados.

Los montos asegurados y las pólizas que se suscriban deben ser aprobados por el Consejo de Administración, previo informe de la Dirección General.

04.010 Controles y Seguridad en Sucursales

Las políticas y procedimientos deberán referirse, cuando menos, a los siguientes asuntos:

- Para la apertura y cierre de las oficinas, quiénes serán los encargados de hacerlo, qué cuidados se deben tener al abrir y cerrar las oficinas, cuántas copias de llaves se mantendrán, quiénes y en qué casos podrán permanecer en las oficinas después del horario de trabajo o los sábados y fines de semana, etc.

- Casos en las cuales se podrán cerrar las sucursales dentro del horario de atención al público, tales como cuando se presentan manifestaciones públicas o disturbios que puedan poner en riesgo la integridad de las personas y bienes o cuando se presente un asalto en la sucursal, las autorizaciones que deben tenerse para obrar en este sentido

- Las alarmas que deberán mantenerse en la sucursal para identificar si la apertura de la sucursal está autorizada, o no, para avisar a las autoridades de policía cuando se esté cometiendo un atraco o robo en la oficina. Se recomienda que dichas alarmas estén conectadas a la estación o delegación de policía más cercana y sean silenciosas.

- El personal de seguridad que se encargue de salvaguardar la operación diaria de la sucursal.

- Las cámaras o equipos de video que graben la actividad diaria de la sucursal con el fin de que permitan identificar los delincuentes que asalten la sucursal.

- La instrucción que deben recibir periódicamente el personal de las sucursales para actuar en caso de atracos a las oficinas, así como lo que deben hacer después del atraco, a quién debe informar, quién debe presentarse a la delegación a levantar la denuncia, cómo debe informar, etc.

- Las personas que estarán autorizadas a entrar y permanecer en el área de los auxiliares de sucursal (cajeros).

- La obligación de los auxiliares de sucursal de mantener en resguardo los sellos y rollos e facturas de la micro financiera.

- Los topes máximos de dinero que mantendrá el auxiliar de sucursal (cajero) a su disposición en la caja y el procedimiento para depositar en la caja fuerte las sumas que excedan de dicho tope máximo, así como los topes de retiro máximo por asociado en cheque y en efectivo.

- Las operaciones que no podrá realizar el auxiliar de sucursal (cajero) con empleados o terceros, tales como el cambio de cheques.

- La prohibición de que ninguna persona ajena a la sucursal podrá utilizar teléfonos móviles o celulares, porque con ello se puede estar suministrando información a personas para la comisión de delitos a los asociados a la misma sucursal.

- La prohibición de que ninguna persona, diferente de los encargados de la vigilancia, podrán permanecer armados en la sucursal.

- El manejo y operación de cajas fuertes, tales como que sólo se podrán utilizar para guardar dinero, que para su apertura deberá contarse con la participación del Coordinador de Sucursal y del Cajero y que durante dicha operación no se permitirá el acceso a ninguna persona a la sucursal, que las combinaciones para la apertura de las cajas deberá cambiarse periódicamente, que las combinaciones deberán mantenerse debidamente aseguradas en la Dirección General, los horarios para la apertura de las cajas fuertes, etc.

- Las políticas y procedimientos relacionados con el manejo y transporte de valores y de efectivo de cada una de las sucursales, encaminadas a minimizar los riesgos de pérdida de estos activos. Las políticas y procedimientos estarán referidos a la forma como el dinero y los valores se entregarán a los responsables del transporte, los horarios para el retiro y entrega del dinero y los valores, condiciones de empaque, criterios y procedimientos para resolver las diferencias entre lo entregado y lo recibido por la transportadora, etc.

- Y en general las relativas al cumplimiento de las disposiciones emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Seguridad Pública y por las autoridades locales o federales, en materia de seguridad.

04.015 Administración de Bienes Muebles e Inmuebles

Las políticas relacionadas con estos activos, deberán estar referidas, al menos a las siguientes:

- Para la adquisición o arrendamiento: requisitos que deben cumplirse para proceder a la adquisición o al arrendamiento, cuándo debe procederse al arrendamiento y cuándo se debe optar por la adquisición, requisitos de las solicitud de compra o arrendamiento, la justificación de la adquisición o arrendamiento, límites de aprobación, condiciones para el pago y calidades mínimas de los activos, condiciones contractuales relativas a moneda de pago, plazos máximos, etc.

- Asignación de códigos de identificación y de responsables individuales de los activos, quiénes velarán por su integridad y condiciones de uso, procedimientos para transferirlos a otros responsables y casos en los cuales se contratará el mantenimiento de expertos especializados.

- Criterios para su manejo contable, casos en los que se deben contabilizar como activos, casos en los que se debe llevar al gasto directamente y políticas de depreciación y el tratamiento contable de los activos totalmente depreciados. Ante todo deberá seguirse, como mínimo, los criterios contables que establezca la CNBV.

- Periodicidad de los inventarios y cómo debe procederse en caso de que se presenten diferencias entre los inventarios físicos y los registros contables.

- Políticas para dar de baja o castigar activos, casos en los que debe darse de baja, instancias que deben aprobar la baja, los informes y justificaciones que deben efectuarse. En caso de que las bajas se deban a pérdidas por negligencia o mal uso por parte de los responsables, el procedimiento que se debe seguir para castigar al responsable, el castigo que se debe aplicar y efectuar las reclamaciones a la institución aseguradora o afianzadora.

04.020 Administración de Valores Mobiliarios

La microfinanciera deberá establecer políticas y procedimientos tendientes a protegerla de riesgos de pérdida de estos activos, específicamente las que tengan relación con los siguientes aspectos:

- Áreas responsables de la adquisición y custodia de títulos o inversiones, los límites para su adquisición, bien sea por tipo de título, por emisor, por plazos y tipos de interés, etc. Se aconseja que los títulos se mantengan en entidades encargadas del depósito de valores, con lo cual se reduce el riesgo de pérdida por custodia o manipulación de los títulos y que los contratos consideren el uso de firmas mancomunadas. En caso de que esto no sea posible, que los títulos sean emitidos a nombre de la micro financiera, para evitar que, en caso se pérdida, sean cobrados por personas no autorizadas.

- Los pagarés, contratos de créditos, garantías y títulos de acciones deben ser custodiados por un área distinta de las sucursales y de los responsables de los créditos; las condiciones de seguridad en que se mantengan los expedientes de crédito y de los títulos deben ser tales que reduzcan los riesgos de pérdida por incendio, anegación o riesgo similar. Debe dejarse registro detallado de las entradas y salidas de los expedientes. Debe procurarse mantener copias de los expedientes en las sucursales que permitan su manejo y su reconstrucción en caso de pérdidas.

04.025 Administración de Archivos y Correspondencia

Con el fin de que la microfinanciera mantenga un adecuado control sobre los archivos y correspondencia, se aconseja el diseño y la puesta en práctica de, al menos, las siguientes políticas:

- Los controles que se establezcan para el recibo de la correspondencia, responsable de recibir la correspondencia, registro que se mantendrá para la correspondencia recibida, criterios para la asignación de los responsables de atender los asuntos que demanda la correspondencia que se recibe, términos para la atención de la correspondencia y responsables de firmar la correspondencia saliente.

- La correspondencia relacionada con requerimientos o solicitudes de la CNBV o de la Federación debe ser canalizada por un área, por ejemplo, la encargada de los asuntos legales de la microfinanciera, de manera que se garantice que se cumplan las exigencias de los entes y se mantenga unidad de criterio en su atención. Este tipo de correspondencia, en especial cuando se trata de asuntos que requieran atención especial debe ser de conocimiento del Consejo de Administración y del Comité de Control Interno.

- Debe definirse el área responsable del archivo y custodia de los documentos de la microfinanciera, criterios para mantener los documentos físicos, para decidir su microfilmación o digitalización y su posterior destrucción. Su destrucción sólo deberá realizarse cuando se garantice que el documento podrá reproducirse nuevamente.

04.030 Sistemas de Información

La Micro financiera establecerá políticas para la administración y el control de los sistemas de información que garanticen que la información que se produce y procesa es segura, íntegra y confiable y, además, se garantice la seguridad y el mantenimiento de la información ante cualquier riesgo o eventualidad que pueda afectarla.

Con tales objetivos, la microfinanciera deberá establecer políticas y procedimientos para lo siguiente:

- Definir un plan estratégico de tecnología de información, todo de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización, en donde se identifiquen los principales riesgos, en donde se establezcan los requerimientos relacionados con la arquitectura de información, los niveles de seguridad, la infraestructura tecnológica, la función de

tecnología de información y sus relaciones con los demás estamentos de la micro financiera, su ubicación organizacional, sus roles y procedimientos, sus custodios, la supervisión que debe hacerse para asegurarse que se está cumpliendo con los planes y políticas, los perfiles del talento humano y las reglas para su promoción, remuneración y retención, entre otros.

- Definir las políticas y procedimientos para adquirir e implementar soluciones automatizadas. Al respecto, las políticas se referirán a la identificación de soluciones automatizadas (requerimientos de información, alternativas de acción, estrategia de adquisición, factibilidad tecnológica, factibilidad económica, participación de terceros, etc.), a la adquisición y mantenimiento de software de aplicación, adquisición y mantenimiento de la arquitectura tecnológica, instalación y acreditación de los sistemas.

- Para asegurar que el sistema de información operará de manera continua y adecuada, tales como las que tienen relación con el establecimiento de planes de contingencia en caso de caídas o daños en el sistema, o el mantenimiento de copias de respaldo de los archivos y programas en caso de pérdida de la información, en condiciones que garanticen que la micro financiera no sufrirá trastornos graves.

- Establecer controles sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física. Se deben establecer controles para el acceso a los lugares donde se mantienen los equipos de procesamiento central, así como las condiciones de ambiente que deben prevalecer en el espacio físico donde operan los equipos (seguridad física, escolta de visitantes, salud y seguridad personal, protección contra factores ambientales, bajo perfil del sitio de tecnología, suministro ininterrumpido de energía eléctrica), los contratos de servicios y soporte que se deben mantener con terceros o proveedores.

- Establecimiento de controles de acceso a los programas y datos, mediante el uso de claves y software especializado de control de acceso, controles de programación (para prevenir o detectar cambios no autorizados o no apropiados a los programas) y registro de transacciones (crear un rastro de auditoría para cada transacción en línea).

- Políticas en cuanto a las funciones de monitoreo del área de tecnología, en cuanto a la evaluación del desempeño de la función de servicios de información, de la satisfacción de los usuarios, de los reportes gerenciales, en cuanto a los controles de aplicación y controles generales antes descritos.

05.000 DEFINICIONES

1. Actividades de Control

Son aquellas que realizan la Dirección General y demás personal de la micro financiera para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, en los sistemas y en los procedimientos. Ejemplos de estas actividades son la aprobación, la autorización, la verificación, la conciliación, la inspección, la revisión de indicadores de rendimiento, la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y el entrenamiento adecuados.

2. Administración de Riesgos

Ver Valoración de Riesgos

3. Ambiente de Control

Se refiere a la actitud y a las acciones del Consejo y de la dirección respecto a la importancia del control dentro de la organización. El entorno de control proporciona disciplina y estructura para la consecución de los objetivos principales del sistema de control interno. El entorno de control consta de los siguientes elementos:

- Integridad y valores éticos.
- Filosofía de dirección y estilo de gestión.
- Estructura de la organización.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas de recursos humanos.
- Compromiso de competencia profesional.

4. Asesor Financiero

Se refiere a la persona que, dependiente del Coordinador de Sucursal, tiene a su cargo las responsabilidades de contactar a los potenciales clientes o socios de la entidad, asesorarlos en los productos y servicios que ofrece, así como para hacer seguimiento respecto de la evolución de su negocio y la utilización de los productos de la microfinanciera.

5. Coordinador de Sucursal

Se refiere a la persona que tiene bajo su dirección todo lo relacionado con la operación y control en una oficina o sucursal.

6. Coordinador de Zona

Se refiere a la persona que tiene a su cargo varias oficinas o sucursales y cuya tarea fundamental consiste en velar porque el grupo de oficinas o sucursales a su cargo cumplan con las normas, políticas, metas y demás responsabilidades asignadas.

7. Conflicto de Intereses

Se refiere a cualquier relación que vaya o parezca ir en contra del mejor interés de la organización. Un conflicto de intereses puede menoscabar la capacidad de una persona para desempeñar sus obligaciones y responsabilidad de manera objetiva.

8. Control

Cualquier medida que tome la dirección para aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas. Por tanto, el control es el resultado de una planificación, de una organización y de un proceso directivo adecuados, por parte de la dirección.

9. Control Adecuado

Es el que está presente si la dirección ha planeado y organizado (diseñado) las operaciones de manera tal que proporcionen un aseguramiento razonable de que los objetivos y metas de la organización serán alcanzados de forma eficiente y económica.

10. Cumplimiento

Se refiere a la capacidad de asegurar razonablemente el cumplimiento y adhesión a las políticas de la organización, planes, procedimientos, leyes, regulaciones y contratos.

11. Fraude

Abarca una gama completa de irregularidades y actos ilegales caracterizados por un engaño intencionado. También definido como cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza. Estos actos no requieren la aplicación de amenaza de violencia o de fuerza física. Los fraudes son perpetrados por individuos y por organizaciones para obtener dinero, bienes o servicios, para evitar pagos o pérdidas de servicios, o para asegurarse ventajas personales o de negocio.

12. Información y Comunicación

Es el proceso de identificar, capturar y comunicar información (externa o interna) pertinente (cuando posee valor de realimentación y valor de predicción) en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados de la micro financiera cumplir con sus responsabilidades.

13. Monitoreo o Supervisión

Acciones tomadas por el Consejo de Administración, la Dirección General y demás áreas de la organización, para evaluar la calidad del desempeño del sistema de control interno a través del tiempo.

14. Política

Mandato de la administración respecto de qué debe hacerse para efectuar el control. Una política sirve como base para proceder a su implementación.

15. Procedimiento

Una acción que implementa una política.

16. Riesgo de Crédito

En sentido general, el riesgo crediticio es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que sus deudores fallen en el cumplimiento oportuno o cumplan imperfectamente los términos acordados en los respectivos contratos. Toda la cartera de créditos está expuesta a este riesgo, en mayor o menor medida.

17.Riesgo de Liquidez

Es el riesgo de que la microfinanciera no cuente con el efectivo suficiente para atender sus obligaciones, o pasivos, a su vencimiento, ocasionada por el desfase en los plazos de las posiciones activas y pasivas. También se define como la contingencia de que la microfinanciera incurra en pérdidas excesivas por la venta de activos a descuentos inusuales y significativos, con el fin de disponer rápidamente de los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones contractuales.

18. Riesgo Operativo

Se origina como consecuencia del volumen y complejidad de las transacciones y operaciones que realiza la microfinanciera. El riesgo operativo está asociado a falla en los sistemas, procedimientos, en los modelos o en las personas que manejan dichos sistemas. También está asociado a pérdidas por fraudes o por falta de habilidad o incompetencia de algún empleado.

19. Riesgo de Tasa de Interés

Este riesgo se refiere al efecto potencial que un cambio en las tasas de interés del mercado puede tener sobre el valor del patrimonio de la microfinanciera. También se define como la contingencia de pérdida en el valor de mercado del patrimonio de la micro financiera, derivada de variaciones en las tasas de interés, la cual se magnifica cuando no existe una adecuada correspondencia entre la estructura de los activos y los pasivos de la micro financiera en lo que se refiere a plazos, montos y modalidades de tasas de interés.

20. Seguridad Razonable

Significa que la probabilidad de conseguir los objetivos está limitada por los juicios humanos en la toma de decisiones, la relación costo / beneficio de implantación de controles, fallas humanas, tales como errores simples o equivocaciones, o por la colusión de dos o más personas, o porque la alta dirección puede desbordar el sistema de control interno.

21. Sistema de Control Interno

Es un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la administración y el resto de personal de la microfinanciera, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto de la consecución de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones (uso efectivo y eficiente de los recursos de la micro financiera - objetivos de operación u objetivos básicos del negocio)
- Confiabilidad de la información financiera (relacionada con la preparación de información confiable – objetivos de información financiera)
- Cumplimiento con las leyes y demás regulaciones aplicables (objetivos de cumplimiento)

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja la micro financiera, y están integrados a los procesos administrativos. Los componentes son:
— Ambiente de Control,

— Valoración de Riesgos,
— Actividades de Control,
— Información y Comunicación y
— Monitoreo o Supervisión.

22. Valoración de Riesgos:

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen internamente y en el entorno de la organización.

23. Valores Éticos

Son los valores morales que le permiten a quienes les corresponde la toma de decisiones en la micro financiera determinar un comportamiento que se considere adecuado para el funcionamiento institucional. Esos valores se basan en lo que se considere que es correcto para la micro financiera, los cuales pueden ir más allá (lo que es recomendable) de lo puramente legal.