

1-1-2010

Propuesta de un modelo de gestión para el riesgo de liquidez caso FEMPHA - fondo empleados

Héctor Miguel Másmela Delgadillo
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Másmela Delgadillo, H. M. (2010). Propuesta de un modelo de gestión para el riesgo de liquidez caso FEMPHA - fondo empleados. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/441

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ CASO FEMPHA

HÉCTOR MIGUEL MÁSMELA DELGADILLO



UNIVERSIDAD DE LA SALLE

Educar para Pensar, Decidir y Servir

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE
LIQUIDEZ CASO FEMPHA – FONDO EMPLEADOS**

HÉCTOR MIGUEL MÁSMELA DELGADILLO

DIRECTOR DE TESIS

NÉSTOR ALFONSO RODRÍGUEZ ESPINOSA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Bogotá, Cundinamarca

2010

DEDICATORIA

Dedicado:

A Dios por sus muchas bendiciones, a mi Esposa e Hija por el apoyo constante y por el gran amor que recibo de ellas, a mi Mamá Inés, a mi Padre, a mi familia que desde el Cielo y en la tierra siempre han estado a mi lado para apoyarme incondicionalmente.

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Néstor Rodríguez – Director de Tesis -, por ser el mentor para que en mi vida el tema solidario haya tomado un sentido de permanencia en beneficio de los más de 3200 asociados de FEMPHA, por su dedicación, apoyo, compromiso y por alentarme siempre a buscar la calidad y la excelencia.

A FEMPHA, a sus directivos y empleados, quienes me abrieron las puertas con el objetivo de lograr mi crecimiento profesional y el cual siempre estaré inmensamente agradecido

A mis amigos, jefes, personas que conocí a lo largo de estos años, que con sus conocimientos y experiencias fortalecieron mas mi economía del conocimiento.

A la Fundación Universitaria Panamericana – Compensar y Jefe de Programa de Finanzas y Negocios Internacionales, por el apoyo económico para que este proyecto de vida académico y profesional haya sido realidad.

RESUMEN

El objetivo del presente estudio es diseñar y proponer un modelo de gestión del riesgo de liquidez, basado en la Norma Técnica Colombiana de Gestión de Riesgos – NTC 5254 aplicable a FEMPHA - Fondo de Empleados, que permita identificar, analizar, evaluar, monitorear e informar a la junta directiva y la gerencia sobre el riesgo de liquidez. Para que ellos cuenten con una herramienta eficaz para gestionar este tipo de riesgo.

Tabla de Contenido

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
RESUMEN	4
1. INTRODUCCIÓN	9
1.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1.1. Enunciado del problema	9
1.1.2. Pregunta orientadora de la investigación.....	12
1.1.3. Preguntas que complementan:.....	12
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.2.1. Objetivo general.....	13
1.2.2. Objetivos específicos.....	13
1.3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.3.1. ¿Vale la pena gastar tiempo en este trabajo?	14
1.4. ESQUEMA DE FUNDAMENTOS	15
1.4.1. MARCO CONTEXTUAL	15
1.4.2. MARCO LEGAL.....	17
1.4.3. MARCO TEÓRICO.....	20
1.4.4. MARCO CONCEPTUAL	37
1.4.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
1.4.6. METODOLOGÍA	40
2. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE FEMPHA.....	44

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ CASO FEMPHA

HÉCTOR MIGUEL MÁSMELA DELGADILLO

2.1.	PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ PARA FEMPHA – FONDO DE EMPLEADOS.....	50
2.1.1.	COMUNICACIÓN Y CONSULTA	51
2.1.2.	ESTABLECER EL CONTEXTO	52
2.1.3.	IDENTIFICAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ	57
2.1.4.	ANALIZAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ	59
2.1.5.	EVALUAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ	62
2.1.6.	MITIGAR Y TRATAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ:.....	64
2.1.7.	REALIZAR INFORMES.....	66
2.1.8.	HACER MONITOREO Y REVISIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ	67
2.2.	ESTABLECER PAUTAS PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA	68
2.2.1.	PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ - CASO FEMPHA-. 71	
3.	CONCLUSIONES	76
3.1.	RECOMENDACIONES.....	78
	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	79
	ANEXOS	81

Tabla de Ilustraciones

Tabla 1. Qué es el riesgo de liquidez?	20
Tabla 2. Modelos susceptibles de aplicar al caso de estudio.....	28
Tabla 3. Otros modelos susceptibles de aplicar al caso de estudio.....	30
Tabla 4. Cronograma de actividades.....	41
Tabla 5. Presupuesto de inversión.....	43
Tabla 6. ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS EN FEMPHA FRENTE A LA GESTIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ.	49
Tabla 7. Establecer el contexto.....	57
Tabla 8. IDENTIFICAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ:.....	59
Tabla 9. ANÁLISIS DEL RIESGO DE LIQUIDEZ.....	62
Tabla 10. EVALUAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ.....	64
Tabla 11. MITIGAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ.....	65
Tabla 12. REALIZAR INFORMES.....	67
Tabla 13. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ - CASO FEMPHA-. 71	
Tabla 14. Explicativo para lo diligenciamiento del modelo de gestión para el riesgo de liquidez....	72

Tabla de Figuras.

Figura 1. Proceso de Gestión del riesgo – Visión General.....	33
Figura 2. Estructura organizacional y gestión estratégica firmas por acciones y gestión Fondo de Empleados FEMPHA.	36
Figura 3. PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ – CASO FEMPHA.	50
Figura 4. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN EL RIESGO DE LIQUIDEZ, en cuanto a objetivos, funciones y conformación del comité de gestión del riesgo de liquidez en FEMPHA.	54
Figura 5. Establecer el contexto.....	57
Figura 6. Identificar el riesgo de liquidez.	58
Figura 7 Análisis de riesgo de liquidez.....	60
Figura 8. Evaluar el riesgo de liquidez.....	63
Figura 9. Mitigar y tratar el riesgo de liquidez.	65
Figura 10. Realizar informes.....	67

1. INTRODUCCIÓN

1.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1. Enunciado del problema

El riesgo es interpretado por muchas empresas que compiten en cualquier sector económico como una oportunidad o amenaza, por tanto, es vital que la toma de decisiones esté asociada al riesgo,

Al referirse al riesgo Haro (2002, P.5), sostiene lo siguiente:

El término es parte inevitable en los procesos que permitan obtener los niveles óptimos de rentabilidad de las empresas e inversión, nivel mínimo de endeudamiento, el manejo eficiente de los costos y gastos, conocer el nivel de riesgo que permita desde ya anticipar una pérdida en el futuro, de tal manera que el máximo órgano rector de la sociedad pueda medir esas probabilidades de incertidumbre y así responder de manera intuitiva o cuantitativa a las probabilidades que confrontan cada decisión.

La medición, el control efectivo y cuantitativo es la esencia de la gestión del riesgo que consiste en tener el control de los escenarios en bajo incertidumbre, que sin un efectivo modelo de control de riesgo podría afectar los activos reales productivos de cualquier sociedad.

Pero, ¿dónde se origina la palabra riesgo?, aunque tiene un contexto de peligro, daño, pérdida y está relacionado con peligro, el término viene del latín *risicare* (De lara Haro, 2002, p.5), que significa atreverse. ¿Realmente una organización estará dispuesta atreverse a perder su capital social suscrito y pagado?, ¿su patrimonio? probablemente no, sin embargo aquella sociedad del sector real, empresas de bienes y/o servicios, sector solidario,

cooperativas, fondo de empleados, entre otros, que no implementen en su gestión un modelo para medir la probabilidad de ocurrencia de eventos o resultados futuros que permitan valorar el grado de incertidumbre con base en situaciones del pasado, muy seguramente se incrementará el riesgo de liquidez que los lleve a optar por reestructuraciones económicas como la venta de sus activos para cumplir con sus obligaciones con los socios, accionistas, asociados, proveedores, clientes internos – externos y con el Gobierno.

Por otro lado, las organizaciones se ven afectadas por situaciones externas como es el caso de la crisis económica de los países desarrollados que vienen afectando las economías emergentes de América Latina, donde en algunos casos se observa un crecimiento negativo en el PIB afectando la producción, las ventas, las utilidades, la inversión, los ahorros y el empleo de mano de obra calificada y no calificada, esto determina que muchas sociedades se declaren en quiebra y otras se fusionen. Se observa en muchas organizaciones la falta de implementar un enfoque proactivo que transforme la manera de medir y monitorear los riesgos. Por lo tanto, es importante que las organizaciones dispongan de herramientas de gestión que les permita realizar una efectiva administración del riesgo con un proceso de identificación, evaluación y control del mismo.

La presente investigación propone el diseño de un modelo de gestión del riesgo de liquidez para una organización del sector solidario, como es el caso de FEMPHA que es un fondo de empleados que agrupa principalmente a funcionarios del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Se pretende que en el corto plazo esa entidad cuente con un modelo para medir el riesgo de liquidez que permita a la Asamblea General, la Junta directiva, el Gerente y al Comité de Administración del Riesgo de liquidez tomar decisiones futuras bajo la optimización de los recursos y el logro de una gestión administrativa y financiera eficiente.

La historia, habla que los sectores productivos no están exentos de las crisis económicas más aún en los fondos de empleados donde los aportes, el ahorro, el volumen prestado provienen de los asociados, quienes al ser empleados de empresas públicas o privadas, pueden quedar desempleados porque las empresas son liquidadas y/o fusionadas, afectando

a la vez a los Fondos de Empleados. Por tanto el implementar un modelo de gestión del riesgo de liquidez permitirá que FEMPHA sea proactivo ante dichas situaciones. Así mismo se asegurará de no sufrir pérdidas económicas inaceptables. Altos costos financieros por la administración y manejo de los recursos y aunque el manejo financiero a la fecha de FEMPHA ha sido óptimo, ¿por qué no mejorar su desempeño?

Es conveniente revisar la forma como FEMPHA aplica el numeral segundo del Capítulo XIV de la Circular Básica Contable Financiera –, sobre los instrumentos, tratamientos, calificaciones, evaluaciones, mediciones y controles, ya que ésta no solo se puede limitar a lo exigido por la Superintendencia de Economía Solidaria sino el objeto es adoptar acciones y modelos internos de FEMPHA, diseñar e implementar un modelo de gestión de riesgo de liquidez que evite el detrimento en la estructura de sus activos y ayude a protegerse de cambios que ocasionen pérdidas en sus estados financieros, por no contar dentro de su organización con una adecuada evaluación, medición y control del riesgo.

La genialidad en la gerencia de una organización cuya actividad principal es el ahorro y crédito (es el caso de FEMPHA) se centra en el manejo de la liquidez. No contar en un momento dado con los recursos necesarios para atender sus obligaciones de corto plazo puede acarrear costos innecesarios que pueden generar pérdidas patrimoniales y con ello problemas de solvencia que incluso pueden ocasionar a la liquidación de la entidad. Ello exige de estas organizaciones el diseño e implementación de un modelo de gestión del riesgo de liquidez, que permita identificar, analizar, monitorear y evaluar la presencia de este riesgo de tal forma que oriente a la alta gerencia en la toma de decisiones en materia de liquidez.

Los entes de vigilancia y control del Estado (caso Superintendencia de Economía Solidaria), han advertido esta situación y han establecido directrices para su manejo. La aplicación de estas directrices en las organizaciones vigiladas en muchos casos se ha reducido al diligenciamiento de un formato, no útil, como debería ser, para la toma de decisiones de la junta directiva y la gerencia.

La gestión del riesgo de liquidez no se puede limitar a verificar cuánto tengo en bancos para pagar las obligaciones de corto plazo, y/o diligenciar un formato para responder a las directrices de la Superintendencia, consiste en la implementación sistemática de acciones conducentes a advertir oportunamente situaciones problemáticas en el manejo de la liquidez de una organización.

En un sondeo preliminar se encontró que FEMPHA se ubica en la situación descrita anteriormente, lo que manifiesta debilidades en la gestión del riesgo de liquidez, y permite identificar el objeto de esta investigación y dar respuesta al cuestionamiento sobre ¿cómo fortalecer la gestión de dicho riesgo?

Con base en lo anterior, se formulan las siguientes preguntas:

1.1.2. Pregunta orientadora de la investigación

¿Cómo se puede fortalecer la gestión del riesgo de liquidez en FEMPHA?

1.1.3. Preguntas que complementan:

Con la resolución de las siguientes preguntas se pretende dar solución a la pregunta orientadora:

- ¿Cuáles son las bases conceptuales que pueden orientar un modelo de gestión del riesgo de liquidez en un fondo de empleados para mejorar la toma de decisiones sobre liquidez?
- ¿Cuál es la situación actual de FEMPHA en el cumplimiento del Decreto 790 de 2003 con respecto a la implementación de acciones para el manejo de liquidez?
- ¿Cuál es el modelo que fortalecerá la gestión del riesgo de liquidez en FEMPHA?
- ¿Qué estrategias gerenciales permitirán a FEMPHA implementar un modelo de gestión para que la Junta directiva, la Gerencia y el área financiera tomen decisiones que le minimicen el riesgo de liquidez?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Objetivo general

Proponer un modelo de gestión aplicable a FEMPHA que le permita el manejo de riesgo de liquidez en cumplimiento a la normatividad y de sus fines estratégicos.

1.2.2. Objetivos específicos

- Precisar las bases conceptuales que orientan la gestión del riesgo de liquidez en una organización del sector de la economía solidaria.
- Hacer un diagnóstico de la situación actual de FEMPHA en el cumplimiento del Decreto 790 de 2003 con respecto a la implementación de acciones para la gestión del riesgo de liquidez.
- Proponer el modelo de gestión del riesgo de liquidez aplicable a FEMPHA.
- Establecer pautas para el diseño de una estrategia que permita la implementación adecuada del modelo propuesto.

1.3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Diseñar un modelo de gestión de riesgo de liquidez, como el que se pretende en este trabajo orientado a preparar a FEMPHA para eventos no esperados ya que actualmente no cuenta con él. Es importante por la necesidad apremiante que tiene FEMPHA de resolver los problemas resultantes de no contar con: 1) un modelo sistemático de gestión del riesgo de liquidez, 2) un plan de contingencia ante eventuales problemas en materia de liquidez, 3) cálculo del riesgo de liquidez bajo diferentes escenarios, 4) estrategias para el manejo de riesgo de liquidez.

La implementación de un modelo de gestión del riesgo de liquidez, apoya la toma de decisiones oportunas ante una falta repentina de Liquidez “dinero”, por causas como el retiro de los asociados del fondo, despidos masivos de la empresa que conlleve a la disminución de aportes y por ende ahorros o ante una cancelación anticipada de los contratos de sus clientes, hace más eficiente la gestión en la organización, ya que permite establecer instrumentos para tener monitoreo y vigilancia a las operaciones que se realicen en el mercado de valores, establece indicadores para medir la participación del mismo dentro del total negociado para cada especie, analiza la liquidez del mercado dentro del negocio de cada producto o servicio y también se coordinan los flujos de caja según la porción variable y estable, con el fin de determinar estrategias de inversión de acuerdo con los requerimientos de liquidez.

1.3.1. ¿Vale la pena gastar tiempo en este trabajo?

Teniendo en cuenta que las organizaciones que conforman el sector de Economía Solidaria (Cooperativas, Fondos de Empleados y Asociaciones Mutuales), y para el caso de investigación FEMPHA, la Asamblea General, la Junta directiva, el Gerente y los Comités, deben estar preparados con anticipación para actuar bajo condiciones que se presentan en el entorno del país, siendo proactivos al implementar un modelo de gestión del riesgo de liquidez, donde les permita planear, organizar, ejecutar, direccionar y finalmente hacer un seguimiento y evaluación a las estrategias implementadas, así tendrán un escenario real de su proyección social, valorar y medir los objetivos propuestos, para así proporcionar la información suficiente para la toma de decisiones y el nuevo rumbo de la dirección estratégica.

Para la academia y en especial para la Universidad de la Salle este estudio de caso contribuirá en el conocimiento de la gestión de las organizaciones solidarias.

1.4. ESQUEMA DE FUNDAMENTOS

1.4.1. MARCO CONTEXTUAL

FONDO DE EMPLEADOS FEMPHA

FEMPHA – FONDO DE EMPLEADOS del sector hacienda, es una entidad sin ánimo de lucro, con Personería Jurídica expedida mediante Resolución No. 0296 de junio 06 de 1978 por la Superintendencia Nacional de Cooperativas. Tiene como objetivos generales los de contribuir a elevar el nivel económico, social y cultural de los asociados, por medio de la promoción y protección del ahorro, del otorgamiento de créditos y la prestación de otros servicios para su beneficio y el de su núcleo familiar. Actualmente se encuentra, vigilada por la Superintendencia de la Economía Solidaria, la cual mediante Resolución No. 20083500008025 de noviembre 13 de 2008, clasificó al Fondo en **el PRIMER NIVEL DE SUPERVISIÓN de conformidad con el Decreto 2159 de 1999.**

Con base en consultadas efectuadas a algunos miembros de la Junta Directiva y del Comité de Control Social, FEMPHA se encontró que no cuenta con un manual ni un modelo sistemático que controle y monitoree el riesgo de liquidez, así como tampoco existen procedimientos para el manejo de riesgo de liquidez. Llama la atención esta situación porque la entidad puede estar expuesta al mencionado riesgo, con la consecuencias que ello trae y que pueden incluso, atentar contra la supervivencia de la organización.

Así mismo, al evidenciar el último informe de gestión y resultados de 2008 FEMPHA cuenta con un número total de asociados de 3239, los cuales se encuentran con mayor participación de aportes voluntarios y obligatorios del sector Hacienda “Funcionarios del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales” y por otro lado funcionarios públicos de la Auditoría General de la Nación, Contaduría General de la República, DAS, FOPED, ISS...entre otros; sin embargo nace la inquietud sobre la definición de Fondo de Empleados de la Superintendencia de Economía

Solidaria, lo cual establece como: “*Son empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados de instituciones o empresas, públicas o privadas. Artículos 2 y 4 – Decreto 1481 de 1998*” Supersolidaria, (Mayo, 2009, P. 6). Glosario de Economía Solidaria: [www.supersolidaria.gov.co/.../Fondos%20de%20empleados%20y%20cooperativas%20union%](http://www.supersolidaria.gov.co/.../Fondos%20de%20empleados%20y%20cooperativas%20union%20) recuperado el 16 de Febrero de 2010. Frente a los diferentes asociados que cuenta hoy FEMPHA, es decir ¿sí dentro de los estatutos se permite que los asociados sean de diferentes entidades del Gobierno Central?, o cambiaría el contexto y definición de Fondo de empleados, teniendo en cuenta que su forma de participación y asociación tiene que ser con el vínculo de trabajador asalariado de una misma empresa o entidad?. ¿Qué resultado podrá tener el análisis de la variable sobre constitución, aportes, ahorros, calidad de asociados, empresa?, ¿existe un error en la norma, existe falencia dentro de los estatutos de FEMPHA?, lo cual no demarca exactamente quiénes son sus asociados?

¿Permite la Superintendencia de Economía Solidaria y los Estatutos del fondo de empleados de FEMPHA, asociados de diferentes poderes y ramas del Gobierno, aunque los asociados sean de diferentes Entidades Gubernamentales pero en si pertenecientes a un solo nivel del Gobierno Central?, teniendo en cuenta que se evidencia que de 3239 asociados a Diciembre 31 de 2008, 117 asociados pertenecen a la rama judicial, Fiduciaria, Contraloría, 120 distribuidos entre: pensionados, empleados de FEMPHA, independientes, funcionarios de Minrelaciones y Mineducación y 89 asociados de la Auditoria General de la República, no podemos dejar de lado su antigüedad, donde algunos llevan entre 1 y 10 años y muy pocos oscilan entre los más de 25 años. El cuestionamiento es ¿Qué riesgo de liquidez e impacto podrá tener FEMPHA en el momento que no sea procedente seguir teniendo como asociados a quienes no pertenezcan al sector hacienda del Estado Colombiano?

Si se presentara lo anterior, y se llega a la conclusión que estos asociados no puedan continuar aportando y ahorrando en el fondo de empleados y por tanto deban retirarse, ¿FEMPHA tendrá la capacidad de liquidez a la vista para devolver los ahorros y aportes?, o sí existirá por parte de estos asociados diferentes demandas de créditos y que estos sean

superiores a los aportes y/o ahorros o a su vez sean codeudores de crédito, ¿cuál sería el tratamiento y la estrategia de FEMPHA para atender estos escenarios mitigando el riesgo de liquidez.?; por tanto sí realmente FEMPHA contara con un modelo interno adecuado, que acompañe al modelo estándar actual de la Superintendencia de Economía Solidaria Gestión en su formato 029, muy seguramente no da lugar a los anteriores cuestionamientos.

1.4.2. MARCO LEGAL

El riesgo de liquidez, es una herramienta aplicada por los fondos de empleados, que se ajusta a los requisitos exigidos por la Superintendencia de Economía Solidaria, en el Decreto 790 de 2003 y reglamentado en la Circular Básica Contable y financiera No 004 de 2008 – CBCF-, capítulo XIV – Controles de ley – numeral 2: GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ. Esta Circular trata sobre la definición, el objeto, alcance, metodología y el instrumento para la evaluación por parte de FEMPHA, el cual debe efectuar una gestión integral de la estructura de sus activos, pasivos y posiciones fuera de balance, es decir proteger el patrimonio de los asociados al presentarse cambios que generen pérdidas los cuales se reflejarán en los estados financieros.

La CBCF establece unas exigencias que deben ser cumplidas por los órganos de dirección y control de los fondos de empleados (Junta Directiva, Gerente, Comité de Riesgo de Liquidez, Revisor Fiscal). Para su cumplimiento con este trabajo se propone un modelo de gestión del riesgo de liquidez que permita la toma de decisiones adecuadas y una mejora continua de su desempeño a favor de los asociados.

Se pretende un modelo sistemático complementario al que actualmente está reglamentado por la Supersolidaria, que es el formato 029 de riesgo de liquidez –“modelo estándar”-, cuya periodicidad de la evaluación es mensual y su envío trimestral a través de la Confederación de Cooperativas de Colombia –CONFECOOP-.

Se quiere que la propuesta de modelo interno sea parte de la cultura de FEMPHA, quien implemente el modelo y sea referente para su posterior implementación las demás

organizaciones solidarias, para que ellas en el mediano plazo lo incorporen dentro de sus estructuras organizacionales.

En 1981, el Gobierno dictó el Decreto 3381 para regular a estos organismos pero posteriormente fue declarado inexecutable. Teniendo en cuenta la ausencia de normatividad, debieron continuar con sus estatutos como Ley de cada uno y para ciertos efectos, aplicaban a Ley Cooperativa o al Código Civil.

Con la integración y el trabajo de varios fondos, el 7 de Julio de 1989 el Decreto 1481 reconoce a los Fondos de Empleados, como entidades legalmente constituidas y reconocidas por el Estado Colombiano, estas organizaciones y con ayuda de los patronos pudieron desarrollar Fondos de Empleados, el decreto los colocó como organismos sin ánimo de lucro, ocupando un lugar importante dentro la Economía Solidaria.

Así mismo, con las disposiciones generales y el objeto del decreto se determina la naturaleza, características, constitución, regímenes interno, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los Fondos de Empleados.

Adicionalmente, la norma dicta la regulación al sector solidario en Colombia, donde crea a la Superintendencia de Economía Solidaria, quien es finalmente el ente de control y vigilancia de las organizaciones solidarias, estas bases han permitido un marco jurídico para los FONDOS DE EMPLEADOS, pero años mas tarde en sí la ley 454 de 1998, sumando el concepto emitido por la SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA (SES –OJ-1203 Julio 21 de 2000), ha permitido nuevos enfoques jurídicos aplicables, dando así una interpretación que contemplan en el objeto social, el de una actividad socioeconómica, tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario.

Posteriormente, el 31 de Marzo de 2003 dentro de las facultades constitucionales y legales, el Presidente de la República – Doctor Álvaro Uribe Vélez, expide el Decreto 790 por el cual dicta las normas para la gestión y administración del riesgo de liquidez en las organizaciones solidarias, la norma manifiesta la necesidad de que las entidades solidarias y para este caso en especial “fondo de empleados”, cuenten con un proceso gerencial

adecuado cuyo propósito sea de identificar, controlar, monitorear y mitigar los riesgos, que dentro de los estándares y regulaciones internacionales de las entidades cuyo objeto social sea de actividad financiera, por ende el manejo de ahorros, que uno de los riesgos más importante es el riesgo de liquidez.

Con la Ley 454 de 1998 y dentro de las facultades consagradas en los numerales 2, 3 y 22 del artículo 36, se imparten directrices sobre reportes socioeconómicos periódicos, se fijan las reglas para la contabilidad, así como criterios técnicos, jurídicos y procedimientos de acuerdo con la actividad que desarrollen las organizaciones solidarias; Posteriormente, en el año 2008 se da origen a la Circular Básica Contable y Financiera No 004. Para la presente investigación nos enfocaremos en su capítulo XIV numeral 2 – GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ, modificada por la circular externa No 004 de 2009, expedida por la Superintendencia de la Economía Solidaria. Sin embargo, en esta circular no se modifica lo referente al riesgo de liquidez.

Finalmente, ¿Qué normas de Gestión del riesgo existen actualmente?:

- IEC 62198:2001 Gestión del riesgo en proyectos – Directrices de aplicación.
- IEC 60300-3-9:1995 Gestión del riesgo – Parte 3: Guía para el análisis del riesgo de los sistemas tecnológicos.
- ISO 14971:2007 Dispositivos médicos – Aplicación de la gestión del riesgo a los dispositivos médicos.
- PD 6668:2000 Gestión del riesgo para el gobierno corporativo.
- ISO 17666:2003 Sistemas espaciales – Gestión del riesgo
- ISO/IEC 16085:2006 Ingeniería del software. Procesos del ciclo de vida del software. Gestión del riesgo.
- ISO 17776:2000 Petróleo e industrias del gas natural – Guía sobre las herramientas y técnicas para identificación de peligros y valoración de riesgos.

- BS 6079-3:2000 Gestión de proyectos. Guía para la gestión de riesgos de proyectos relacionados con el negocio.
- NTC 5254:2006 Gestión del riesgo.
- GTC 104:2004 Gestión del riesgo ambiental. Principios y proceso.
- HB 203:2006 Riesgo ambiental.
- HB 205:2004 Gestión del riesgo de seguridad y salud ocupacional. Compendio.
- HB 240-2004 Riesgos en Outsourcing.
- HB 246 - 2004 Riesgos en el deporte y la recreación.
- HB 254 - 2005 Gobierno, gestión del riesgo y aseguramiento del control.

1.4.3. MARCO TEÓRICO

1.4.3.1. Qué es el riesgo de liquidez?

El riesgo de liquidez tiene diferentes acepciones. A continuación se presentan las distintas definiciones según diferentes autores, entidades financieras y del Estado:

Tabla 1. Qué es el riesgo de liquidez?

DEFINICIÓN	AUTOR	FUENTE
El Riesgo de liquidez es una <u>herramienta de administración</u> de los negocios de las Cooperativas de ahorro y crédito, fondos de empleados, asociaciones mutuales y otros, en el corto, mediano y largo plazo, para la toma oportuna de decisiones, el control y re direccionamiento estratégico de las entidades.	Castañeda, J. (26 de Agosto de 2009) Jornada Institucional de Supervisión Descentralizada. Bucaramanga. Recuperado el 29 de Noviembre de 2009	http://www.supersolidaria.gov.co/data/Riesgo-liquidez-JSDBmanga-ago-09.ppt

<p>El riesgo de una institución que <u>no sea capaz de cumplir con sus obligaciones</u> a medida que van venciendo sin incurrir en costos excesivos. El riesgo de liquidez se presenta cuando una institución <u>no cumple con sus necesidades de flujo de fondos</u> mediante la obtención de fondos o realización de activos.</p>	<p>Carvajal, A. (Marzo de 2009) Administración del Riesgo de liquidez. Bucaramanga. Recuperado el 29 de Noviembre de 2009.</p>	<p>http://www.asociacionbancaria.com/ConvencionBancaria/Documentos/FRM%20Liquidity%20Risk%20Version%20ABP.pdf</p>
<p>La <u>contingencia de que la organización solidaria incurra en pérdidas excesivas</u> por la venta de activos a descuentos inusuales y significativos que realice con el fin de disponer rápidamente de los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones contractuales</p>	<p>Supersolidaria</p>	<p>Requisito exigido por el Decreto 790 de 2003 y reglamentado por el Capítulo XV de la CBCF 004 de 2008.</p>
<p>Como la <u>contingencia de que la entidad incurra en pérdidas excesivas</u> por la enajenación de activos a descuentos inusuales y significativos, con el fin de disponer rápidamente de los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones contractuales.</p>	<p>Corredores Asociados, S.A. – firma comisionista de bolsa (s.f). Riesgo de Liquidez. Bogotá. Recuperado el 29 de Noviembre de 2009</p>	<p>http://www.corredores.com/portal/eContent/library/documents/DocNewsNo114DocumentNo278.PDF</p>
<p><u>Posibilidad de que se originen detrimentos excesivos</u> a causa de las disposiciones tomadas en pro de orientar los activos líquidos ágilmente para cumplir con las</p>	<p>Biblioteca Luis Ángel Arango, (s.f.) recuperado el 29 de Noviembre de 2009</p>	<p>http://www.lablaa.org/blavirtual/ayudadetareas/economia/econo49.htm</p>

obligaciones en el corto, mediano y largo plazo.		
<i>“la Contingencia de que la Entidad incurra en pérdidas”</i> , por la venta de activos con el fin de disponer rápidamente de fondos para atender sus obligaciones contractuales	Corficolombiana	Riesgos. Folleto. Bogotá.

1.4.3.2. Análisis de estas definiciones

Al analizar las anteriores definiciones, podemos afirmar que el riesgo de liquidez está relacionado con las probables pérdidas, en que puede incurrir una empresa, originadas por la venta de sus activos en condiciones inusuales, así como las pérdidas probables, ocurridas por dificultades en obtener financiación o por la imposibilidad de cumplir con sus pagos a terceros.

Adicionalmente, la falta de liquidez en una organización puede tener, entre otras las siguientes características:

- Las empresas se pueden quebrar por falta de flujo de caja,
- La liquidez no da espera,
- Las organizaciones pueden incurrir en mayores costos,
- Casi todas las operaciones, no importa el tipo de empresa demandan liquidez o pasan por la caja,
- La liquidez puede llegar a ser muy volátil, y
- Algunos propios y extraños se quieren adueñar de la liquidez.

Con estas características nos permitimos expresar que la liquidez puede funcionar cuando:

- Existe sincronización entre ingresos y pagos: en tiempo, en cantidad, en lugar y en modo.

Entonces, ¿Cuáles serían las necesidades de liquidez de FEMPHA? Por ahora podríamos afirmar que el Fondo requiere liquidez para:

- Pagar intereses a los depósitos que efectúen los asociados,
- Pagar los depósitos a los asociados que se retiren,
- Cumplir con la demanda de crédito
- Cubrir operaciones diarias del giro ordinario del negocio.

Sin embargo, para llegar a un excelente manejo del riesgo de liquidez una organización como FEMPHA, debe entenderlo y gestionarlo de manera sistemática, que permita obtener enfoques o escenarios preventivos para que los ahorros obligatorios, voluntarios y aporte sociales no se vean afectados por la no gestión adecuada del riesgo de liquidez.

El riesgo de liquidez está relacionado directamente con el manejo de flujos de caja tanto para el presente como para los distintos periodos futuros. Para tal efecto es necesario tener tanto un adecuado conocimiento del perfil de vencimientos de activos y pasivos y como tener claridad sobre los límites para la gestión y administración de esta oportunidad o amenaza derivada del riesgo. También es fundamental tener un plan de contingencia para las líneas de crédito irrevocables, títulos de alta liquidez, convenios para venta de activos, crédito a la vista con entidades financieras a tasas de interés inferiores a las vigentes en mercado entre otras.

1.4.3.3. Gestión del riesgo de liquidez

Como en la práctica no existe certeza sobre lo que va ocurrir en el corto, mediano y largo plazo, se requiere disponer de herramientas, escenarios o elementos de prudencia, que lleven a la toma de mejores decisiones. Por tal razón la gestión del riesgo de liquidez,

demanda instrumentos con capacidad de análisis y una combinación de estrategias que permitan la generación de informes oportunos para la toma de decisiones efectivas del máximo órgano rector del fondo de empleados. Así como para el seguimiento y control de los entes reguladores y de control.

Al respecto, Corredores Asociados (una firma comisionista de bolsa), define la gestión del riesgo de liquidez, como el análisis integral y gestión de la estructura de activos, pasivos y posiciones fuera de balance, estimando y controlando los eventuales cambios que ocasionen pérdidas en los estados financieros. <http://www.corredores.com/portal/eContent/library/documents/DocNewsNo114DocumentNo278.PDF>, (s.f.). Riesgo de Liquidez. Bogotá. Recuperado el 29 de Noviembre de 2009.

Bajo el concepto de gestión del riesgo, se definen etapas como identificar, medir, controlar, financiar y transferir cada uno de los riesgos a los que pueda llegar a afectar el giro ordinario del negocio y de las operaciones en el corto, mediano y largo plazo. (Oscar & Sánchez, 2007, p.103), de tal forma que se pueda adelantar un proceso de mejoramiento continuo frente a los ciclos de planeación los cuales son útiles para cualquier tipo de riesgo. No obstante, en este trabajo la atención se centra en el Riesgo de Liquidez.

El Doctor Alcibíades Castro - Especialista en Riesgos de Liquidez para el sector solidario y miembro de ASORIESGO, define la GESTIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ: como un proceso estructurado tendiente a obtener oportunidades potenciales mientras se administran los efectos adversos propios de este tipo de riesgo, tales como: exceso de liquidez, incumplimiento de obligaciones con terceros, incapacidad para otorgar créditos e incumplimiento de obligaciones con asociados y aumento de la brecha entre captaciones y colocaciones. (A Castro, comunicación personal, 19 de Marzo, 2010)

En forma específica y tal como lo expresan los autores (Bravo Mendoza & Sánchez Celis, 2007. P. 4-5), la importancia de gestionar los riesgos a los que está expuesta una empresa, permite hablar del concepto del manejo integral de riesgo, teniendo así el control de las situaciones adversas que garanticen la supervivencia de está en el largo plazo.

Necesariamente las empresas deben tener un manejo integral del riesgo de liquidez, ya que permite medir y realizar proyecciones para la toma de decisiones de inversión o administración de los activos líquidos financieros, así como el cumplimiento de sus obligaciones contractuales, es ahí donde el sector solidario y para el presente estudio, a través de la gestión del riesgo de liquidez, nace la necesidad de conocer y manejar grados de incertidumbre que permitan a la alta gerencia establecer estrategias, y por tanto diseño de acciones para el cumplimiento de los objetivos y estatutos del fondo de empleados.

Con lo expuesto anteriormente, la gestión del riesgo de liquidez se puede enmarcar bajo un esquema de control, donde los directamente involucrados “comités” o las juntas directivas de los fondos de empleados, les permitía contar con instrumentos o mecanismos objetivos, para analizar con claridad cualquier situación de posible riesgo de liquidez. Adicionalmente el control genera información veraz para una adecuada toma de decisión.

Ahora bien, tanto la medición del riesgo de liquidez y como su control en FEMPHA genera un proceso de aprendizaje que permitirá desarrollar acciones para controlar y superar las amenazas que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos al igual que sus metas como eje estratégico para beneficio social de sus asociados, pero ¿Cómo obtener este contexto estratégico con base en un modelo que permita aprovechar la información, sistematizarla y analizarla para que internamente se desarrollen competencias para provenir y/o mitigar el riesgo de liquidez en el Fondo?

¿Qué es entonces un modelo de gestión de riesgo de liquidez?

Una vez observado lo anterior, se reconoce la necesidad de contar con un modelo interno, que permita gestionar el riesgo de liquidez, que para el caso de FEMPHA, proporcione el diseño de estrategias para ser proactivos y atienda las diferentes amenazas a cualquier cambio que pueda llegar a afectar el sostenimiento económico y social de la organización.

Para profundizar el tema del modelo a desarrollar e implementar, debemos entender qué es un modelo y las estrategias relacionadas.

Muchas organizaciones en su afán de ser competitivas, desarrollan toda clase de estrategias para acabar con los adversarios, llámese competidores directos o sustitutos sin medir las consecuencias tanto para organización como para el sistema económico. Pero es necesario identificar la estrategia y su implementación en los fondos de empleados para que tengan un crecimiento económico y social en beneficio de la población, de su entorno pero principalmente de sus asociados.

Las estrategias K.J. Halten: (1987), las define como:

“Proceso a través del cual se formulan objetivos que permiten entremezclar el análisis interno y la sabiduría y experiencia de los gerentes para llegar a la creación de valores de toda organización”.

Para H. Koontz (1991), la estrategia está dada, como:

“Programas de acción que llevan consigo compromisos de recursos para poner en práctica una misión, con el propósito de dar a la organización una dirección unificada”.

El término estrategia según varios investigadores se remonta a la época China del año 400 a.c – época de estados guerreros cuyas habilidades en el arte de liderar guerras fue implementada por un general llamado Sun-tzu y el fin de él era derrotar a sus adversarios adversarios mediante diferentes formas, con el paso del tiempo surge como aporte al enfoque holístico llamado estrategia. Sun-Tzu – Arte de los negocios (Mark McNeilly. OXFORD University 1996).

En cuanto al enfoque organizacional deseamos asociar el término estrategia y modelo de gestión del riesgo de liquidez que permita a FEMPHA, obtener un plan que integre tanto los objetivos, las estrategias y secuencias de actuaciones más relevantes en el desempeño de este, es claramente a través de un modelo cuyo enfoque sea prescriptivo como lo trata en 1999 Henry Mintzberg, Quinn, Ghoshal (Domínguez, et al., 2009; p.133-139), donde la escuela prescriptiva ha sido de las corrientes más influyentes dentro de la formación de estrategia , entonces es claro, que se requiere un modelo para la gestión del riesgo de

liquidez orientado al análisis y aplicación para la toma de decisiones que a su vez delinee las estrategias correspondientes. Recordemos que actualmente FEMPHA no cuenta ni con instrumentos, modelos, procedimientos e indicadores que les permita controlar y mitigar el riesgo de liquidez.

Entonces ¿estrategia es igual a modelo?, ¿cómo podemos diseñar un modelo abarcando los objetivos de FEMPHA?, Mintzberg, dentro de sus seis premisas fundamentales de la estrategia, menciona el modelo de formación donde a través de un proceso simple se puede llegar a un mayor y mejor control por parte de una o varias personas, a través de estrategias

Lo que se pretende es proponer mediante un análisis adecuado de los diferentes modelos, cuál sería el instrumento que cumpla con los objetivos del caso de investigación, así como también los objetivos estratégicos que permitan la gestión del riesgo de liquidez para la toma de decisiones adecuadas en FEMPHA.

Entonces, el modelo para la toma de decisiones que permitan a FEMPHA, definir una gestión eficiente en el manejo del riesgo de liquidez, se hace necesario conocer los modelos más relevantes dentro de los procesos racionales que analicen el entorno, su relación con el fondo de empleados y cuya centralización de tratamientos y decisiones sean el riesgo de liquidez, y así llegaremos a identificar cual es el modelo más apropiado y que permita cumplir con los objetivos del presente caso de investigación.

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ CASO FEMPHA

HÉCTOR MIGUEL MÁSMELA DELGADILLO

Tabla 2. Modelos susceptibles de aplicar al caso de estudio.

MODELO	AUTOR	CARACTERISTICAS	ALCANCE	FUENTE
Modelo para la toma de decisiones	Kepner y Tregoe	Elaborado en los años 70 “el modelo desarrolla un <i>enfoque de análisis imparcial</i> para la solución de problemas en el proceso de toma de decisiones, haciendo de este una manera sistemática para analizar riesgos y mejorar las potencialidades”	El modelo está enfocado para el análisis de situaciones, decisiones y problemas, este espera que se presente la situación, para decidir en qué orden y de qué manera solucionarlos, es decir no permite identificar con oportunidad el riesgo de liquidez de tal forma que permita generar valor frente a la incertidumbre.	(Domínguez, et al., 2009; p.189).
Modelo de liderazgo	Vroom y Yetton,	Desarrollado en los años 70, “relaciona la participación del líder y su comportamiento en la toma de decisiones, el modelo es regido por reglas y lo convierte en carácter normativo, es decir que tan cierto es, si un gerente debe tomar una decisión solo o en grupo”.	Es un modelo enfocado hacia el liderazgo, capacitación en manejo gerencial y de subordinados, no tiene el alcance para la gestión del riesgo de liquidez, con enfoque hacia un árbol de toma de decisiones	(Domínguez, et al., 2009; p.192).
Modelo de Procesos de decisión	Mintzberg, Raisinghani y Theoret	promulgado en el año 1976, “ <i>etapas que un proceso</i> de decisión debe atravesar para escoger la decisión mas conveniente”.	Define las estrategias para lograr los objetivos y solo involucra a la alta gerencia, por consiguiente no está direccionado a la gestión del riesgo.	Domínguez, et al., 2009; p.195).

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ CASO FEMPHA

HÉCTOR MIGUEL MÁSMELA DELGADILLO

MODELO	AUTOR	CARACTERISTICAS	ALCANCE	FUENTE
Modelos de sinergias financieras	Lewellen (1971)	Busca la <u><i>diversificación de capital para la reducción del riesgo</i></u> por parte de los inversionistas, este tipo de modelo demuestra que solo aplica para empresas de inversión pura o de capital privado ”	holding company, el modelo tiene alcance sobre el aumento de valor de las sociedades que se fusionan por estrategias financieras.	Kaplan & Norton P., 2007; p. 63-64.
Modelo Estandar de Control Interno. MECI	Ley 87 de 1993.	Permite establecer el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la <u><i>entidad pública</i></u> , frente a los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos.	Aunque trata el tema de mapas, controles e indicadores de riesgos, éste va dirigido hacia las Entidades Públicas para que lo estructuren y lo adopten.	El modelo surge a partir de la estructura establecida por la Ley 87 de 1993, reglamentada por el decreto 1537 de 2001 y adoptada por el estado Colombiano bajo el decreto 1599 de 2005
AMEF	Análisis del Modo y Efecto de la Falla Potencial.	Es una herramienta utilizada para <u><i>prevenir los problemas antes de que ocurran</i></u> ”,. <i>El AMEF se actualiza cuando existen cambios en el diseño, ambiente, material del producto</i> ”.	La herramienta está dirigida para operaciones de manufactura / ensamble causadas por deficiencias en los procesos de diseño.	Quality Associates Internacional – Discover The Value. (sf) Recuperado el 27 de Febrero de 2010 en: http://www.quality-one.com/services/fmeaES.php

Otros Modelos:

Tabla 3. Otros modelos susceptibles de aplicar al caso de estudio.

MODELO	AUTOR	CARACTERISTICAS	ALCANCE	FUENTE
Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) - CMI	Kaplan y Norton	<p><i>Sistema de gestión que canaliza energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la empresa, hacia el logro de objetivos estratégicos a largo plazo</i>". Al referirse Kaplan y Norton sobre el Cuadro de mando integral sostienen que:</p> <p><i>"Proporciona a los ejecutivos un amplio marco que concreta la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de gestión. El CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación y no como un sistema de control"</i>.</p> <p>Al analizar el libro de Kaplan y Norton de la Universidad de Harvard Business School Press de 1996, en su capítulo <i>"la medición y la gestión en la era de la información"</i>, encontramos que los autores del CMI analizan las perspectivas que permiten el equilibrio entre los objetivos, los resultados</p>	<p>Frente al tema de riesgo de liquidez, consideramos que podría estar asociado a la perspectiva financiera del CMI, la cual trata de establecer indicadores financieros que permitan medir la actuación financiera de la organización, entonces la estrategia esta direccionada a rentabilidad, crecimiento en ventas, reducción de costos, mejora de la productividad, utilización de los activos entre otros.</p> <p>Sin embargo, el CMI no es un sistema de control, no considera herramientas sistemáticas y variables externas como la sociedad, Gobierno, el entorno (clientes internos y externos) y el perfil de los asociados del fondo de empleados, que permitan medir y controlar el impacto que puedan llegar afectar la liquidez de FEMPHA, donde los componentes importantes para la gestión del riesgo de liquidez como la brechas o Gap, las tasas</p>	Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 1996; p. 37-39

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ CASO FEMPHA

HÉCTOR MIGUEL MÁSMELA DELGADILLO

		deseados y los procesos para el logro de esos resultados. Allí establece que las perspectivas: financiera, del cliente, del proceso interno y las de formación y crecimiento, tienen unidades de propósito y que construidas adecuadamente llevaran a la consecución de una estrategia integrada.	de interés, gestión de los activos y pasivos, la regulación, los entes de control, los procedimientos, son bases importantes en la propuesta del modelo de gestión del riesgo de liquidez adaptado a FEMPHA.	
Norma Técnica Colombiana de Gestión de Riesgos – NTC 5254	Traducción de la norma técnica Australiana AS/NZ 4360:2004 de amplia aceptación y reconocimiento a nivel mundial para la gestión de riesgos independiente de la industria o el negocio que desee emplearla”.	Norma <u>aplicable a todo tipo de organizaciones independiente de su naturaleza</u> , es una base rigurosa y confiable para la toma de decisiones y la planificación, permite una mejor <u>identificación de las oportunidades y amenazas</u> y es útil para ganar valor a partir de la incertidumbre y la variabilidad, proponiendo una gestión proactiva y no reactiva.	<u>Coherente con el objetivo</u> general de este estudio, propone el modelo de gestión aplicable a FEMPHA que le permite el manejo del riesgo de liquidez en cumplimiento de la <u>normatividad vigente</u> , sus fines estratégicos, es una base rigurosa y confiable para la toma de decisiones y la planificación, permite una mejor <u>identificación de las oportunidades y amenazas</u> y es útil para generar valor a partir de la incertidumbre y la variabilidad, proponiendo una gestión proactiva y no reactiva.	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) - La NTC 5254 (PRIMERA ACTUALIZACIÓN), ratificada por el Consejo Directivo el 30 de Agosto de 2008.

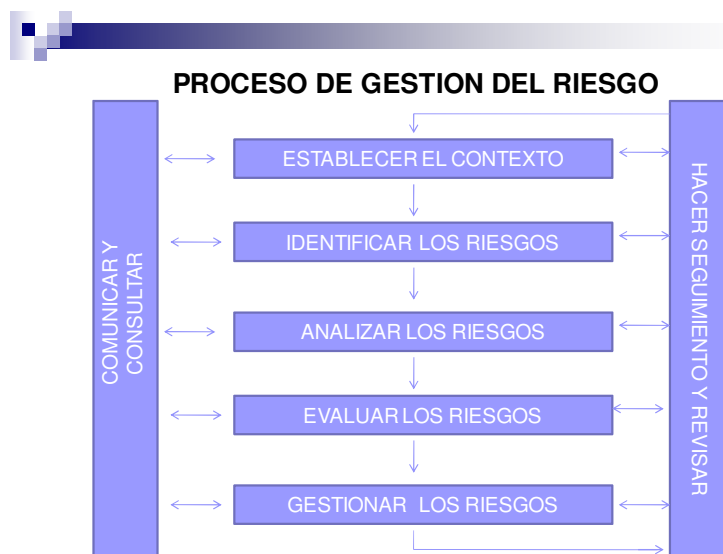
Pero finalmente, creemos que el modelo más acertado, que cumple con los objetivos de la investigación y permite proponer a la junta directiva, a la Gerente y al comité de control social de FEMPHA para la gestión del riesgo de liquidez, es el NTC 5254 (ICONTEC, 2006), por las siguientes razones:

Por medio de la aplicación de este modelo en la FEMPHA para la gestión del riesgo de liquidez se pueden alcanzar los siguientes beneficios:

- Establecer una clasificación cuantitativa para ese riesgo en particular.
- Minimizar las sorpresas que de este riesgo se desprendan.
- Aprovechamiento de oportunidades.
- Protección de la organización y sus asociados.
- Mejorar la planeación, fortalecerá su desempeño y eficacia.
- FEMPHA, obtendrá mayor información a través del modelo NTC 5254 para la toma de decisiones.
- De manera sistemática identificar los peligros potenciales en el riesgo de liquidez.
- De manera sistemática identificar los modos de falla a través de los resultados y análisis del formato 029 – Riesgo de liquidez de la CBCF.
- Ayudará a establecer prioridades para la obtención efectiva de liquidez con el fin de disminuir los costos en el momento que se requiera de recursos financieros.
- El modelo NTC 5254, es aplicable en toda organización dentro de todos sus niveles, estratégico, táctico y operacional.

Una visión general de lo que se pretende en el proceso de gestión del riesgo de liquidez para FEMPHA, sería:

Figura 1. Proceso de Gestión del riesgo – Visión General.



Fuente: (ICONTEC) - La NTC 5254 (PRIMERA ACTUALIZACIÓN), ratificada por el Consejo Directivo el 30 de Agosto de 2008.

Para las definiciones de los principales elementos del proceso de gestión del riesgo de liquidez, de acuerdo con la figura No 1, del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - (ICONTEC) -, se entiende que:

- a. *Establecer el contexto. Establecer el contexto estratégico, organizacional y de administración del riesgo en el cual el resto del proceso tomará lugar. Se deben en primer término, establecer los criterios con los cuales se evaluarán los riesgos y se definirá la estructura del análisis.*
- b. *Identificación de riesgos. Identificar qué, por qué y cómo las cosas pueden suceder como la base para mayores análisis.*
- c. *Análisis de riesgos. Determinar los controles existentes y los riesgos analizados en términos de consecuencia y probabilidad de ocurrencia y sus consecuencias. El análisis debe considerar el rango de consecuencias potenciales y como probablemente esas consecuencias pueden ocurrir. La consecuencia y la probabilidad son combinadas para producir un nivel de riesgo estimado.*

d. Evaluación de riesgos. Comparar los niveles de riesgo estimados contra el criterio preestablecido. Esto permite priorizar los riesgos así como identificar las prioridades de la administración. Si los niveles de riesgo establecido son bajos, entonces los riesgos podrían caer en una categoría aceptable y podría no necesitarse un tratamiento.

e. Gestión de riesgos. Aceptar y monitorear los riesgos de prioridad baja. Para otros riesgos, desarrollar e implementar un plan de manejo específico.

f. Monitorear y revisar. Monitorear y revisar el desempeño del sistema de administración y los cambios que podrían afectarlo.

g. Comunicación y consulta. Comunicación y consulta apropiada con clientes internos y externos no solo en cada estado del proceso de administración del riesgo sino en lo concerniente a la totalidad del proceso

Por tanto la propuesta de modelo del proceso de gestión del riesgo de liquidez, se describirá en detalle en el desarrollo de los objetivos del caso de investigación FEMPHA. (ICONTEC, 2006).

1.4.3.4. Los fondos de empleados como estructura organizacional.

Toda estructura organizacional busca alcanzar objetivos y fines organizacionales a partir de escenarios donde se ejerce poder, autoridad y liderazgo; (Sánchez Cabrera, Álvaro (2006) *Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000)*, Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/>, de allí se toman decisiones y se desarrollan las actividades de la organización, las cuales mediante esquemas organizacionales representadas por un organigrama se construye la dinámica organizacional.

El proceso de construcción establece y proporciona información relevante para que las organizaciones se puedan definir como sistemas dinámicos que se adaptan a un entorno ya sea competitivo o no, de igual manera tienen la capacidad y habilidad para enfrentar las presiones internas o externas que ejercen sobre la empresa y que mediante estrategias permiten desarrollar e implementar procesos que las lleven a una continua evolución.

Así mismo, toda organización cuenta con una estructura social interna la cual se encuentra sujeta a las relaciones horizontales o verticales, de acuerdo con Selznick Philip las organizaciones *“están constituidos por individuos que interactúan como un todo en relación con un sistema formal de coordinación y su estructura es un organismo que reacciona al medio externo”* (S... P... tomado en KyR, 1976, P.114). Los fondos de empleados son un ejemplo de organización por cuanto están constituidos por personas (asociados) que tienen fines sociales y ofrecen bienes o servicios para atender sus necesidades.

Frente a las características básicas de las organizaciones, decimos que todas interactúan con la sociedad en el caso específico de los fondos de empleados esta interacción es mucho más amplia, ya que reafirman su compromiso social con los asociados y su núcleo familiar atendiendo sus necesidades de bienes y/o servicios a precios razonables, desarrollan un entorno de crecimiento social que va más allá de la empresa tradicional ya que su compromiso con la sociedad se limita principalmente atender su mercado real y hacerle seguimiento a través de una postventa

Ricardo Dávila conceptúa que sobre las organizaciones solidarias son *“escuelas de desarrollo de habilidades, capacidades sociales, empresariales, gerenciales y productivas”* (R. Dávila, 2004,P.30), al igual que otros investigadores definen las organizaciones solidarias *“fondo de empleados”* como organizaciones las cuales tienen procesos participativos con una responsabilidad social a través de acciones sociales y siempre existirá el vínculo entre asociados y su entorno (Klisberg, 1990, P.26).

Figura 2. Estructura organizacional y gestión estratégica firmas por acciones y gestión Fondo de Empleados FEMPHA.

	EMPRESAS TRADICIONALES	FONDO DE EMPLEADOS	SECTOR FINANCIERO	FEMPHA
PROPOSITO	Lucro y Calidad Rentabilidad Utilidades Accionistas	Asociación de Personas Servicio y calidad Bienestar social	Asignación de recursos monetarios a la sociedad Es de propiedad privada	Asegurar el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados Es de propiedad asociativa
FILOSOFIA DE GESTIÓN	Oportunismo Dependencia Lealtad basada En Subordinación	Lealtad basada en confianza Autonomía Mutualidad	Tiene un fundamento en el crecimiento del capital	Extensión de la equidad como principio de la Gestión democrática
MODOS DE GESTIÓN	Gestión de rendimiento Poder y autoridad De la cima estratégica	Gestión de servicio Empoderamiento de los stakeholders	Sistema Financiero fortalecido por las altas tasas de interés que mantiene Banco de la República	Mayor cobertura en servicios. Mejor comunicación interna - externa . Educación asociados, directivos y empleados Gestión de calidad Mayor Plataforma electrónica

Fuente: Tomado de Ramírez 2002;39 y Modificado por Miguel Másmela.

En la figura 2, se muestra que los Fondos de Empleados contemplan las asociación, el mejoramiento de calidad de vida, una mayor equidad, promueve la lealtad de los asociados que se adhieren para el desarrollo de actividades sociales y económicas es de un mejor bienestar social propio y el de su núcleo familiar y en tanto que el propósito de las empresas del sector productivo es el lucro y rentabilidad solamente para sus accionistas y no se hace partícipe a los trabajadores.

También, los fondos de empleados cumplen con unas características que comparten los individuos en la conformación del fondo donde fortalecen redes de reciprocidad, solidaridad y colaboración con los empleados de la empresa y permite que si existen inconformidades puedan ser solucionadas a la luz de una colaboración empresarial. (Escuela de economía solidaria Cootradian, p. 37).

Entonces decimos que los fondos de empleados son organizaciones conformadas por individuos entiéndase asociados, que buscan implementar estrategias con base en la planeación, incentivar el ahorro, cuentan con una estructura solida, política, económica y social para los asociados, la sociedad y la región local, todo bajo el contexto de equidad.

El artículo de la revista dinero de Enero de 2008, se afirma que *“los fondos de empleados se han convertido en la mejor forma para que los colombianos puedan acceder a otros servicios de protección y previsión social en un solo paquete con bajos costos, aparte del ahorro y el fácil acceso al crédito”*. Esto quiere decir que en mano de la gerencia social está el diseño e implementación de un modelo de gestión del riesgo de liquidez que permita a FEMPHA desarrollar estrategias y mecanismos necesarios para hacer de la organización líder del sector solidario y permita hacer a los demás fondos un benchmarking del caso FEMPHA.

En la estructura Empresarial Colombiana existe un marco con características doctrinales, formas organizacionales y fronteras entre la propiedad estatal, privada y la propiedad asociativa, es decir los fondos de empleados entrarían hacer parte de uno de los tres sectores económicos del país: “el solidario”; y que da una caracterización clara en la economía solidaria de nuestro país amparada en nuestra constitución política en sus artículos (58, 60, 64, 189, 333 y 365) cuyos sectores económicos: Público (Estado), privado (particulares) y solidario (comunidades organizadas), tienen objetivos y medios diferentes en la producción de esfuerzos para resolver problemas de subsistencia, empleo e ingreso.

Por lo anterior podemos concluir que es necesario crear y mantener un modelo de gestión que permita desarrollar estrategias sostenibles para FEMPHA – FONDO DE EMPLEADOS, así mismo es de gran importancia realizar esta investigación, con el fin de evaluar el papel de la gerencia social de la organización en cuanto a la investigación, innovación y desarrollo empresarial solidario, así como del planteamiento de un modelo que permitan soportar la toma de decisiones en beneficio mancomunado de FEMPHA, aunque no se pueda predecir el futuro podrá ser efectivo para la toma de decisiones en condiciones de certidumbre, riesgo o incertidumbre.

1.4.4. MARCO CONCEPTUAL

Se definen algunos términos de uso común en el desarrollo de la investigación caso FEMPHA – FONDO DE EMPLEADOS, con el fin de unificar criterios:

1. Superintendencia de la Economía Solidaria: Se conoce como Supersolidaria, y es la encargada de la supervisión técnica de todas las entidades solidarias tales como Cooperativas y Fondos de empleados.
2. Estrategia: Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así obtener realidad los resultados previstos en los proyectos estratégicos (SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia estratégica – 10ª Edición – 3R Editores, p.19-20).
3. Modelo: Es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico, que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados. (Gómez, 2008, p.290)
4. Órganos de Administración y Control: La Asamblea General, la Junta Directiva y el Gerente ejercen la administración y gestión de los fondos de empleados. Así mismo, la Ley exige dos organismos para la vigilancia y el control de los mismos: el comité de control social y la Revisoría Fiscal.
5. Fondos de Empleados: Son organizaciones que se enmarcan dentro de las características del sector solidario, por cuanto no tienen ánimo de lucro, se basan en la cooperación y ayuda mutua y se rigen por los siete principios generales y las leyes marco del cooperativismo.

Las presentes definiciones son presentadas en la norma técnica Colombiana de gestión del riesgo 5254 es una traducción idéntica de la norma técnica Australiana AS/NZ 4360:2004 de amplia aceptación y reconocimiento a nivel mundial para la gestión de riesgos. *NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 5254 (Primera Actualización 2006) GESTIÓN DE RIESGO. Recuperado el 23 de febrero de 2010 en:*

www.sarlaft.com/.../RESUMEM%20NORMA%20TECNICA%20COLOMBIANA%20

6. Consecuencia: Resultado o impacto de un evento
7. Frecuencia: Medición del número de ocurrencias por unidad de tiempo.
8. Posibilidad: Se utiliza como descripción general de la probabilidad o la frecuencia.
9. Probabilidad: Medida de la oportunidad de ocurrencia expresada como un número entre 0 y 1.
10. Peligro: Una fuente de daño potencial.
11. Riesgo: La oportunidad de que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos.
12. Identificación del riesgo: Proceso para determinar qué, cuándo, dónde, por qué y cómo podría suceder algo.
13. Análisis del riesgo: Proceso sistemático para entender la naturaleza del riesgo y deducir el nivel del riesgo de un evento.
14. Criterios del riesgo: Términos de referencia mediante los cuales se evalúa la importancia del riesgo.
15. Evaluación del riesgo: Proceso de comparar el nivel de riesgo frente a los criterios del riesgo.
16. Valoración del riesgo: Proceso total de identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del riesgo.
17. Gestión de riesgo: Cultura, procesos y estructuras dirigidas a obtener oportunidades potenciales mientras se administran los efectos adversos.

1.4.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptiva en la que se realiza una revisión documental y se consulta a los directamente responsables de la gestión del riesgo de liquidez en FEMPHA,

para obtener un conocimiento del estado actual y proponer un modelo de gestión del riesgo de liquidez en FEMPHA.

1.4.6. METODOLOGÍA

Para la elaboración de la presente investigación se trabajaron fuentes de tipo primario, haciendo referencia a observaciones, cuestionario, participación a las juntas mensuales y el acompañamiento al comité de liquidez en el análisis del manejo del riesgo de liquidez, quien también tiene a su cargo la administración del riesgo y fondo de liquidez, recordemos que actualmente FEMPHA dentro de su estructura organizacional no cuenta con el comité interno de administración del riesgo de liquidez,.

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ CASO FEMPHA

HÉCTOR MIGUEL MÁSMELA DELGADILLO

Tabla 4. Cronograma de actividades.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE CASO	ACTIVIDADES	DURACIÓN (meses)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Precisar las bases conceptuales que orientan la gestión del riesgo de liquidez en una organización del sector de la economía solidaria.	Revisar esquema de fundamentos y complementar en los casos en que sea necesario.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2. Hacer un diagnóstico de la situación actual de FEMPHA en el cumplimiento del Decreto 790 de 2003 con respecto a la implementación de tratamientos para la gestión del riesgo de liquidez.	Elaboración de instrumentos (cuestionario, preguntas, entrevistas, actas) y aplicar instrumentos.	■	■	■	■	■	■							
	Análisis de la información y exposición de resultados del instrumento a la Junta Directiva – Gerencia – Tesorera – Revisoría Fiscal.					■	■	■						
3. Proponer el modelo de gestión del riesgo de liquidez aplicable a FEMPHA.	6- Identificar el proceso de la gestión del riesgo de liquidez en FEMPHA, cuantificarlo y establecer los controles actuales que permitan establecer los límites de exposición al riesgo de liquidez.							■	■	■	■			
	7- Definir los componentes de las variables que conforman el modelo. Definir las variables y controles sobre los límites del riesgo de liquidez, de que estén por escrito en un documento que sirva de base a la alta dirección en la toma de decisiones sobre la exposición al riesgo.									■	■	■		

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ CASO FEMPHA

HÉCTOR MIGUEL MÁSMELA DELGADILLO

Tabla 5. Presupuesto de inversión.

Ingresos miles de \$		Egresos miles de \$	
Aportes institución de apoyo	\$ 0.00	Honorarios profesionales de los investigadores	\$ 5.000
Recursos propios	\$ 7.500	Pago por asesorías	\$ 500
		Libros y papelería	\$ 1.000
		Transporte y material didáctico	\$ 250
		Trascripción de documentos	\$ 250
		Otros gastos	
Total Ingresos	\$ 7.500	Total egresos	\$ 7.500

2. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE FEMPHA

A continuación se presenta el diagnóstico de la situación actual de FEMPHA en cumplimiento del Decreto 790 de 2003, respecto a la implementación de mecanismos para la gestión del riesgo de liquidez. Este diagnóstico es producto del análisis de los cuestionarios aplicados a la junta directiva, gerencia, tesorería, revisoría fiscal y al comité de liquidez. Así mismo se evaluaron documentos solicitados a la alta Gerencia con el fin de ubicar dentro de la estructura organizacional el comité de riesgo de liquidez definir los perfiles, funciones, responsabilidades y requisitos de cada uno de los miembros del comité, e identificar el rol del comité frente al desarrollo y cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico de FEMPHA.

Para ello se tuvieron en cuenta las siguientes categorías de análisis: Capacidad directiva, Capacidad tecnológica y Aspectos financieros, frente a los resultados se encuentra lo siguiente:

Capacidad directiva: Se define como ¿qué tan calificada es la junta directiva, la Gerencia, el comité para gestión del riesgo de liquidez?, De aquí en adelante los llamaremos actores internos, ¿Qué tantos de los miembros en mención cuentan con la preparación e idoneidad académica, profesional y laboral para estar calificados en la gestión del riesgo de liquidez?

La calidad de la dirección de los actores internos depende del tipo de liderazgo que se ejerce en FEMPHA, de la toma de decisiones proactivas, del planteamiento de objetivos estratégicos que lleven al cumplimiento de la visión y misión, las cuales se encuentran definidas solo hasta el año 2010, y se encuentran definidas en la siguiente forma:

“Al finalizar el año 2010, Fempha se ha posicionado en el sector de la economía solidaria como entidad líder en la prestación eficiente de servicios y ha logrado un alto nivel de satisfacción en sus asociados y en la comunidad de la cual forma parte”.

Y su misión:

“Fempha como entidad de economía solidaria, propicia servicios encaminados a atender las necesidades prioritarias de sus asociados, de sus grupos familiares y de la comunidad en general, con el fin de contribuir a mejorar la calidad de vida de los servidores públicos del nivel central del Estado colombiano”

El plan estratégico de FEMPHA fue elaborado para el periodo 2008-2010, con énfasis en los siguientes aspectos:

- Mayor cobertura en servicios para los asociados.
- Mejora de la comunicación interna y externa.
- Educación a Asociados, Directivos y empleados
- Mantenimiento de la plataforma tecnológica
- Posicionamiento Institucional.
- Gestión de Calidad.

Así mismo, al revisar la documentación de la organización se puede apreciar que el fondo de empleados no cuenta con: organigrama, perfiles para cada uno de los cargos, manual de procedimientos, manual de funciones, tanto para la estructura organizacional como del comité de riesgo de liquidez. Sin embargo actualmente la Gerencia manifestó que se encuentran trabajando en el levantamiento de procesos y diseños de puestos de trabajo con una firma externa especializada en el tema.

También, se evidenció que la capacidad directiva de FEMPHA presenta debilidades frente a definiciones y procedimientos claves para la gestión del riesgo de liquidez. Así mismo existe poca claridad en las funciones y herramientas que se deben utilizar para cada una de

las actividades que el fondo realiza, lo cual puede ocasionar que la entidad incurra en pérdidas excesivas de dinero; esto a la falta de conocimiento puntual por cada uno de los actores internos sobre el riesgo de liquidez.

Para cualquier organización las capacitaciones son indispensables para la actualización de cada uno de sus miembros, sólo de esta manera se está a la vanguardia frente a temáticas del sector solidario y de la gestión del riesgo de liquidez, por tanto es necesario que FEMPHA realice un cronograma para este tipo de actividades.

Por último, en FEMPHA se identificaron amenazas frente a la gestión del riesgo de liquidez que deben ser tenidas en cuenta si no se quiere caer en errores que pueden ocasionar pérdidas financieras que atenten contra el patrimonio del fondo, así como de los aportes, y ahorros de cada uno de sus asociados, es por esto que al no contar con un perfil como se mencionó anteriormente repercute en la falta de personal especializado en el manejo y análisis de las inversiones de la entidad, esto hace que se lleguen a tomar malas decisiones por parte del cuerpo directivo y por consiguiente se realice una mala distribución financiera. Además, es importante abrirse espacios en el mercado del sector solidario ya que el reconocimiento por parte de otras entidades hará que se genere una mayor credibilidad y confianza por parte de los futuros asociados ya que en este momento el reconocimiento es débil. Es importante que no solo se conozcan las amenazas sino que se trabaje en ellas para así convertirlas en oportunidades que se reflejen en la gestión del comité del riesgo de liquidez.

El **talento humano**, con respecto al capital humano, es necesario que FEMPHA logre conformar un buen equipo de trabajo para el comité de riesgo de liquidez, donde sus miembros tengan el perfil necesario que les permita identificar las posible eventualidades que genera el riesgo de liquidez así como su tratamiento, ya que actualmente este componente de identificar, analizar, evaluar y mitigar el riesgo de liquidez no lo tiene implementado dentro de la estructura interna del comité, además para pertenecer al comité, los miembros deben estar muy bien capacitados, estructurados y tener los conocimientos,

habilidades e idoneidad para presentar los informes a la Junta Directiva y la alta gerencia para la toma de decisiones que llevarán a cabo para la gestión de activos, pasivos y patrimonio de FEMPHA de manera eficiente.

Capacidad tecnológica: Frente a la capacidad tecnológica se evidencian grandes debilidades en FEMPHA al no contar con tecnología apropiada que le permita evaluar la maduración de la estructura de sus activos, pasivos, patrimonio y posiciones fuera de balance, así como tampoco se cuenta con indicadores de riesgo de liquidez, aunque se evalúa en las reuniones del comité es necesario crear las herramientas apropiadas para realizar las evaluaciones de una manera acertada, rápida y eficiente, teniendo en cuenta que Fempha cuenta con un 3200 asociados actualmente, es necesario sistematizar tanto los procesos misionales como los de apoyo.

Adicionalmente es importante contar con un modelo interno de gestión del riesgo de liquidez que tenga en cuenta los aspectos jurídicos y contables exigidos por la Superintendencia de Economía solidaria,

Aspectos financieros: Esta categoría es muy importante en la propuesta del modelo de gestión del riesgo de liquidez y con base a los resultados del análisis, se define como el punto de partida para la evaluación y evolución interna del desempeño de los actores internos para la toma de decisiones con respecto a la rentabilidad y de la gestión de los activos, pasivos y el patrimonio de FEMPHA, el cual permite generar valor y asegurar la permanencia del fondo de empleados en el tiempo.

Así mismo, se destaca que FEMPHA no ha tenido que recurrir a la venta de activos, ni ha tenido que incurrir en obligaciones con costos excesivos para cumplir con sus pasivos, lo que puede brindar a sus asociados confianza para las inversiones y gestiones realizadas por parte de la Junta Directiva y la Gerencia; no obstante se hace necesario contar con herramientas de gestión con el fin de evitar que a futuro el riesgos de liquidez se incremente y afecte la solvencia de la entidad.

Adicionalmente hay que tener en cuenta que si el Banco de la República modifica la tasa de interés de intervención la operación de FEMPHA se afecta de manera importante ya que las entidades financieras modifican sus tasas, lo cual genera mayor competencia en la colocación de sus créditos o recomposición de cartera y tasa de interés, afectado los excedentes del ejercicio.

Por otro lado el análisis del riesgo de liquidez que realiza FEMPHA se limita a dar cumplimiento a la CBCF de la Superintendencia de Economía Solidaria, a través del diligenciamiento del formato 029 y posterior remisión a CONFECOOP, sin realizar el respectivo análisis más amplio de la bandas de tiempo, la afectación de las cuentas de balance, aunque cabe destacar que FEMPHA realiza seguimiento al flujo de ingresos y egresos por concepto de ahorros, pagos, aportes, créditos y ventas por sus demás servicios.

Por último, es necesario manifestar que FEMPHA no cuenta con estrategias a mediano y largo plazo frente al manejo del riesgo de liquidez, ya que solo indica estrategias a corto plazo como invertir en títulos emitidos por entidades con una muy buena calificación en el sector financiero.

A continuación se presenta un cuadro que recoge algunos resultados del análisis a los instrumentos aplicados por la Junta directiva, la Gerencia, la Tesorería y la revisoría fiscal de FEMPHA.

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ CASO FEMPHA

HÉCTOR MIGUEL MÁSMELA DELGADILLO

Tabla 6. ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS EN FEMPHA FRENTE A LA GESTIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ.

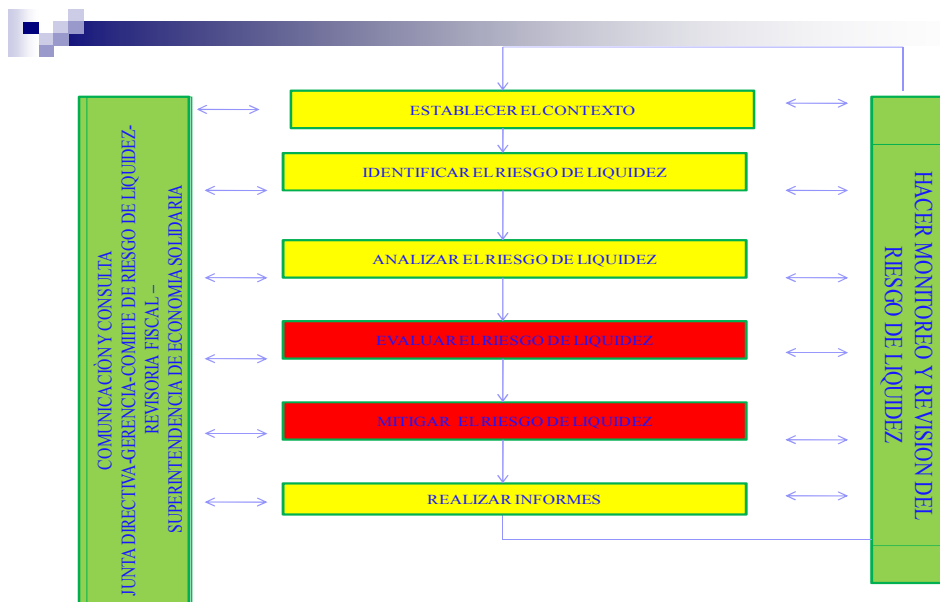
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • No existen indicadores de gestión del riesgo de liquidez. • El Personal no tiene buen conocimiento de las operaciones del Fondo • Sin Estructura organizacional. • Sin manuales de procedimientos, funciones y perfiles de los cargos. • Escaso desarrollo del diseño de tratamientos para la gestión del riesgo de liquidez • Escaso desarrollo de gestión financiera de inversiones • FEMPHA no realiza capacitaciones en cuanto al manejo de riesgo de liquidez para garantizar la idoneidad del personal a cargo. • En estatutos se encuentra creado el comité de riesgos de liquidez, sin embargo no existe, manual de funciones, responsabilidades, objetivos, así como tratamientos para eventualidades de este riesgo. • La CBCF establece que la evaluación del riesgo de liquidez es trimestralmente, el cual se hará a través de Confecoop en el formato No. 29, la propuesta de modelo de gestión busca que la evaluación no sea tardía sino constante, de tal forma que identifique el riesgo, lo analice e informe a la junta directiva para su tratamiento y tomar las decisiones respectivas de la eventualidad. • No se evidencia informes financieros sobre la metodología de maduración del riesgo de liquidez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de asociados • Nuevas herramientas de gestión del riesgo de liquidez • Diseño de tratamientos para la gestión del riesgo de liquidez. • Tendencia al consumo. • Elemento de Control, que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos (riesgos) positivos y/o negativos y el impacto de sus consecuencias (efectos), calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de FEMPHA para su aceptación y manejo. • Teniendo en cuenta que los parámetros para la medición de riesgos de liquidez establecidos por Supersolidaria son estándares mínimos, La CBCF permite que FEMPHA adopte otros modelos internos de acompañamiento al establecido por la norma para la gestión del riesgo de liquidez.
FORTALEZAS	RIESGOS DE LIQUIDEZ
<ul style="list-style-type: none"> • Financiera: alta liquidez basada en el remanente de los fondos sociales • Estilo de gerencia dispuesta al cambio. • Clima organizacional orientado a la filosofía solidaria de la entidad • Fortalecer la implementación y desarrollo del tratamiento de la Gestión del riesgo de liquidez a través del adecuado tratamiento de los riesgos para garantizar el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos de FEMPHA. • Mediante Resolución No. 20083500008025 de noviembre 13 de 2008, Súper Solidaria clasificó a FEMPHA en PRIMER NIVEL DE SUPERVISIÓN de conformidad con el Decreto 2159 de 1999. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia: capacidad tecnológica, mercadeo, servicios complementarios • FEMPHA no cuenta con un plan de contingencia para riesgos de liquidez, • Tendencia de las tasas de interés de colocación a la baja • Bajos poder adquisitivo y capacidad de ahorro • Impacto de las reformas tributarias, laboral y de pensiones • Escasa incidencia política del sector • Actitud de otros sectores económicos hacia la economía solidaria • Baja conciencia solidaria de la comunidad. • Causación de nomina de manera manual y en Excel, pagos en cheques. • El Informe a la asamblea general de asociados no se evidencia que el consejo de administración, la junta directiva o la gerencia informara en cada asamblea general ordinaria los mecanismos adoptados para la gestión y control del riesgo de liquidez

2.1. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ PARA FEMPHA – FONDO DE EMPLEADOS.

Con el fin de generar valor a la gestión de FEMPHA en un entorno de incertidumbre y simultáneamente de gestión proactiva y no reactiva se propone un modelo de gestión del riesgo de liquidez con base en la Norma Técnica Colombiana de Gestión de Riesgos – NTC 5254, modelo aplicable a todo tipo de organizaciones independiente de su naturaleza, ya que es una herramienta rigurosa y confiable para la toma de decisiones y para el tratamiento del riesgo de liquidez, adicionalmente permite identificar oportunidades y amenazas, útil para el diseño de la planeación estratégica de FEMPHA ,que está a puertas de trazar sus objetivos y planes para los próximos años, ya que el propósito inmediato es promover la gestión de calidad en el fondo de empleados.

Por lo anterior, se presenta el diagrama que incluye la PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ – CASO FEMPHA, con la descripción y ficha de cada componente, a partir de establecer el contexto hasta mitigar el riesgo de liquidez, así:

Figura 3. PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ – CASO FEMPHA.



Fuente: (ICONTEC) - La NTC 5254 (PRIMERA ACTUALIZACIÓN), ratificada por el Consejo Directivo el 30 de Agosto de 2008. Adaptado al estudio de caso por Héctor Miguel Másmela Delgadillo

2.1.1. COMUNICACIÓN Y CONSULTA

Cada componente de la propuesta del modelo de gestión del riesgo de liquidez debe contar siempre con una puesta en común y consulta proactiva entre los actores internos (Junta Directiva, Gerencia, Comité de Riesgo de Liquidez de FEMPHA) y los actores externos (Revisoría Fiscal y Superintendencia de Economía Solidaria), para asegurar que los involucrados adopten la gestión del riesgo de liquidez en el fondo de empleados y conozcan los fundamentos por los cuales se toman las decisiones para mitigar el riesgo de liquidez. Es necesario diseñar y aplicar estrategias para minimizar este tipo de riesgo, pero además las comunicaciones y acciones deben estar acompañadas de un seguimiento y control por parte de los agentes externos tanto normativo como el de revisoría fiscal.

Para interpretar y conocer las bases por las cuales se tomaron las decisiones, es necesario desarrollar un plan de comunicación que implique el diálogo constante entre las partes, con esfuerzos enfocados en la consulta, la identificación de eventuales riesgos de liquidez y como sería el proceso para gestionarlos.

Para tal fin, el plan de comunicación debe ser efectivo e incluir todos los aspectos relacionados con el riesgo de liquidez; lo cual implica que deben quedar registros que evidencien la identificación y las percepciones del riesgo de liquidez, para que sean analizadas y se tomen las decisiones pertinentes por parte de la Junta Directiva. En este proceso se puede presentar que las partes involucradas internas de FEMPHA, identifiquen eventuales riesgos de liquidez con base en sus percepciones, más no en experiencia o formación en gestión del riesgo de liquidez., donde los juicios varían entre los diferentes conceptos, conocimientos, experiencias, necesidades, compromisos y/o obligaciones con relación al tema de riesgo de liquidez. Por tanto FEMPHA debe facilitar la definición adecuada del contexto en su plan estratégico sobre la gestión del riesgo de liquidez, donde asegure la eficaz identificación de ello para tomar decisiones adecuadas y eficientes para tratar el riesgo de liquidez.

Por la razón anterior, la participación de los actores internos es indispensable lo cual permite el compromiso y responsabilidad de los miembros de la junta directiva, la gerencia, el comité de riesgo de liquidez para identificar, analizar, evaluar, monitorear e informar el riesgo de liquidez, cuyo resultado y valor agregado en FEMPHA, será una gestión de los activos, pasivos, patrimonio y posiciones fuera de balance con controles específicos y que al presentarse eventuales riesgos de liquidez de manera proactiva, identificada y evaluada contarán con un plan para mitigar el riesgo presentado frente a una posible debilidad en la capacidad directiva, los aspectos financieros y tecnológicos entre otros.

Finalmente, el dialogo, la comunicación y la consulta entre los involucrados debe ser continua, constante y a medida que se vayan identificando nuevos riesgos de liquidez se deben gestionar inmediatamente y adoptar las decisiones pertinentes. Adicionalmente la gestión del riesgo de liquidez es aplicable en todos los niveles de la estructura organizacional de FEMPHA, tanto a nivel operativo como estratégico, pero es indispensable llevar los registros necesarios para satisfacer a una revisoría fiscal, los órganos de control social y la Superintendencia de Economía Solidaria.

2.1.2. ESTABLECER EL CONTEXTO

Se encuentra definida como elemento de Control, que permite identificar el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de FEMPHA, frente al riesgo de liquidez y que pueden llegar afectar el cumplimiento de sus objetivos. Para establecer el contexto, primer componente de la propuesta del modelo de gestión del riesgo de liquidez se tuvo en cuenta los contextos: externos, internos y el de gestión del riesgo de liquidez, así:

2.1.2.1. Externo:

La situación FEMPHA en su **contexto externo**, debe identificar su situación actual frente al entorno (competidores directos o indirectos, Bajas de tasas de interés, normatividad, legal vigente, análisis de proveedores, gastos financieros, créditos, carteras, ...etc) , es ahí la necesidad que el fondo de empleados establezca las claves del negocio y del éxito del plan

estratégico, defina las relaciones entre su estructura interna con sus asociados, desarrolle una matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) que abarque todos los procesos de los cuales permitan identificar eventuales riesgos de liquidez, ya que esto es inaplazable, recordemos que en planeación estratégica actual no se evidencia seguimiento a la ruta estratégica por medio de indicadores, modelos y tratamientos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la toma de decisiones donde incluyan el enfoque de **identificar, analizar, evaluar, mitigar e informar el riesgo de liquidez**.

2.1.2.2. Interno:

Para realizar un contexto interno, es necesario comprender el fondo de empleados dentro de su capacidad operativa y estratégica, así como las metas y objetivos y las estrategias futuras para lograr el cumplimiento de cada objetivo organizacional y adicionalmente definir la Gestión del riesgo de liquidez.

Así mismo, este contexto es de suma importancia para definir el recurso humano requerido para cada proceso interno de FEMPHA, de tal forma que los diferentes equipos de trabajo ayuden a establecer la estructura y cultura organizacional del fondo de empleados frente a su compromiso social y el desarrollo de sus objetivos estratégicos.

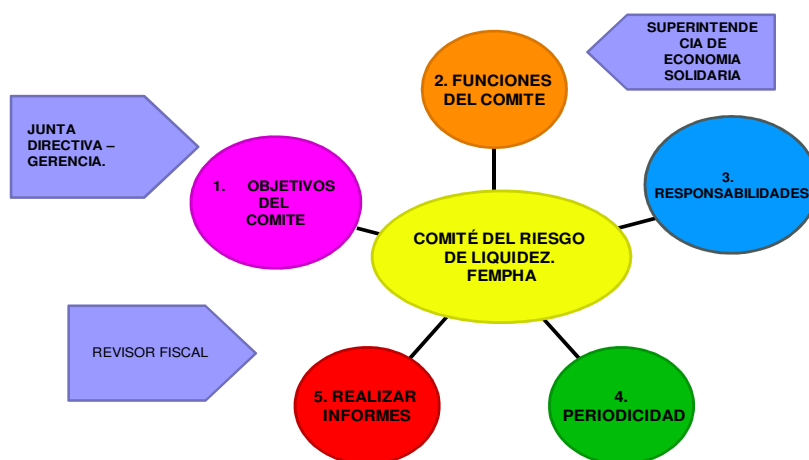
2.1.2.3. Establecer el contexto de gestión del riesgo de liquidez:

Identificar objetivos, estrategias, distancia y medidas a los cuales se está aplicando el proceso de gestión del riesgo de liquidez, debe balancear costos, oportunidades y beneficios, así mismo, proponer dentro del modelo la vital importancia de crear las funciones y responsabilidades que para este caso de estudio, serían para los miembros del comité de riesgo de liquidez y que dentro de la propuesta de modelo se quiere poner a consideración de la Junta Directiva y la gerencia que mediante acuerdo de acta se creen mediante el manual de funciones, los objetivos, las responsabilidades, los cuales son:

2.1.2.4. Comité de riesgo de liquidez:

El Gobierno expidió el Decreto 790 del 31 de Marzo de 2003, mediante el cual se dictaron normas sobre la gestión del riesgo de liquidez para los Fondos de Empleados, por tal razón es necesario que a nivel interno de FEMPHA, se adopten lineamientos y requisitos que contemplen las funciones y procesos por parte del COMITÉ DE RIESGO DE LIQUIDEZ, y a medida que se presenten situaciones que atenten contra la gestión del riesgo de liquidez, los manuales y funciones se vayan actualizando. Así mismo es de recordar que actualmente FEMPHA no cuenta con manual de funciones, procedimientos, responsabilidades que permitan evidenciar el cumplimiento del Decreto y de la circular básica contable financiera No. 004 de 2008 – capítulo XIV – numeral 2.3.4: Objetivos, funciones, conformación y estructura del comité interno de gestión del riesgo de liquidez.

Figura 4. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN EL RIESGO DE LIQUIDEZ, en cuanto a objetivos, funciones y conformación del comité de gestión del riesgo de liquidez en FEMPHA.



Fuente: Desarrollo propio.

2.1.2.4.1. Propuesta de objetivos del comité

- Que el Decreto 790, en su Artículo 4° y párrafo del Artículo 5°, establece que los fondos de empleados deben contar con un Comité de Gestión del Riesgo de

Liquidez, nombrado por la Junta Directiva quien determinará su composición, funciones y responsabilidades.

- El comité de riesgo de liquidez de FEMPHA, debe contar con un proceso gerencial para la gestión de sus activos y pasivos, que sea comprensivo el manejo de riesgo de liquidez, donde **identifique, analice, evalúe, monitoree e informe el riesgo de liquidez**, así como la protección del patrimonio de los efectos de una eventual ocurrencia de riesgos de liquidez inherentes a la actividad social de FEMPHA.
- El Comité de Gestión del Riesgo de Liquidez designará entre sus miembros y por acuerdo unánime, a quienes han de actuar como Presidente, Vicepresidente y Secretario.
- El Comité de Gestión del Riesgo de Liquidez, tendrá el objetivo de apoyar a la Junta Directiva y a la Gerencia de FEMPHA en la **identificación, la medición, la evaluación y monitoreo del riesgo de liquidez**, así como el seguimiento y control del mismo.
- Los integrantes del comité de gestión del riesgo de liquidez, deberán cumplir con los requisitos en cuanto a estudios y experiencia para la gestión del riesgo de liquidez.

2.1.2.4.2. Propuesta de funciones del comité de gestión del riesgo de liquidez en Fempha, adicionales a las establecidas en la CBCF 004 de 2008 – capítulo XIV

- Efectuar la convocatoria de reuniones ordinarias según calendario acordado y de las extraordinarias a que hubiere lugar.
- Gestionar ante la Junta Directiva y la Gerencia de FEMPHA, lo referente a capacitaciones, medios informáticos, escritos y todo tipo de apoyo para el funcionamiento del Comité de Gestión del Riesgo de Liquidez.
- Preparar las Actas de cada reunión del Comité, presentarlas para discusión y aprobación y remitirlas a la Junta Directiva y a la Gerencia de FEMPHA.
- Asesorar a la Junta Directiva y a la Gerencia de FEMPHA, sobre tratamientos para manejar, monitorear y evaluar el riesgo de liquidez de conformidad con las normas actuales vigentes.

- Evaluar y mitigar el riesgo de liquidez frente a la gestión de los activos, pasivos y posiciones fuera del balance, estimando y controlando el grado de exposición al riesgo de liquidez.
- Rendir los informes a la Junta Directiva y a la Gerencia de FEMPHA, sobre las actividades desarrolladas y los resultados logrados en cada comité interno de la gestión del riesgo de liquidez en FEMPHA, así como las recomendaciones o tratamientos que estimen necesarios de conformidad con los criterios de **identificar, medir, evaluar y monitorear el riesgo de liquidez. Acordes con las funciones de la circular**

2.1.2.4.3. Propuesta de responsabilidades del comité del riesgo de liquidez:

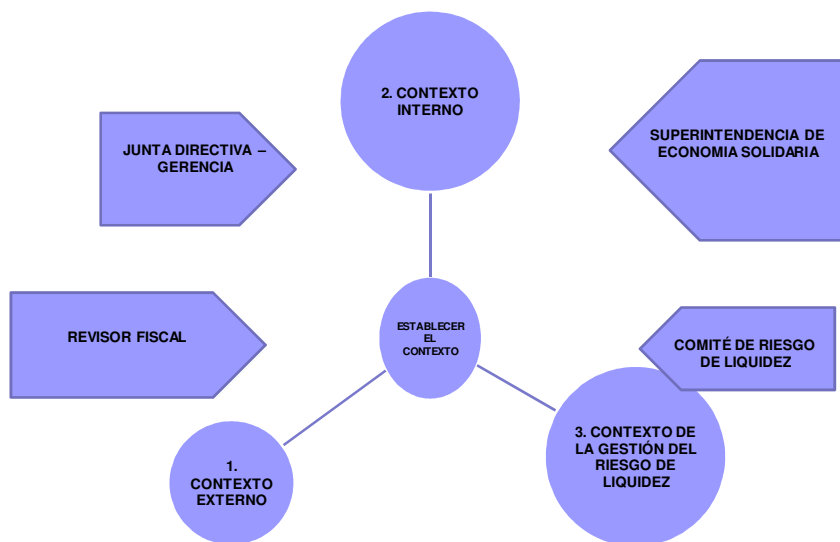
- Velar por que se cumplan en forma oportuna, eficiente y total las instrucciones impartidas por la Superintendencia de la Economía Solidaria respecto de la evaluación, medición y control del riesgo de liquidez y sobre la adopción de tratamientos para su eficiente manejo.
- Diseñar los procedimientos sobre la gestión del riesgo de liquidez conforme a los Artículos 1º y 2º del Decreto 790 de marzo 31 de 2003.
- Para sesionar y adoptar decisiones válidas, es necesaria la asistencia de los tres (3) de los miembros del Comité, pueden asistir invitados sin embargo no podrán tomar parte en las decisiones del Comité.

Por último, establecer el contexto externo, interno y de gestión del riesgo de liquidez, tendrá lugar al inicio de la construcción del modelo propuesto. FEMPHA debe establecer criterios para evaluar constantemente el riesgo de liquidez y definir la estructura del análisis para la correspondiente toma de decisiones.

A continuación se presenta la siguiente estructura y ficha de ESTABLECER EL CONTEXTO, donde los actores internos juegan un papel importante en la desarrollo e implementación de objetivos y estrategias que den inicio al análisis y valoración de la

propuesta del modelo de gestión del riesgo de liquidez en FEMPHA, para que en el corto plazo sea acompañamiento al formato 029, para el riesgo de liquidez de la Superintendencia de Economía Solidaria.

Figura 5. Establecer el contexto.



Fuente: Desarrollo propio.

Tabla 7. Establecer el contexto.

ESTABLECER EL CONTEXTO	DESCRIPCIÓN
ACTORES INTERNOS	JUNTA DIRECTIVA – GERENCIA – TESORERA – COMITÉ DE RIESGO DE LIQUIDEZ
ACTORES EXTERNOS	REVISOR FISCAL - SUPERSOLIDARIA
PROPÓSITO	Definir el alcance y el enfoque de revisión de la gestión del riesgo de liquidez.
ALCANCE	Identificar el contexto estratégico frente a la gestión del riesgo de liquidez y definir la estructura organizacional que se va a evaluar.

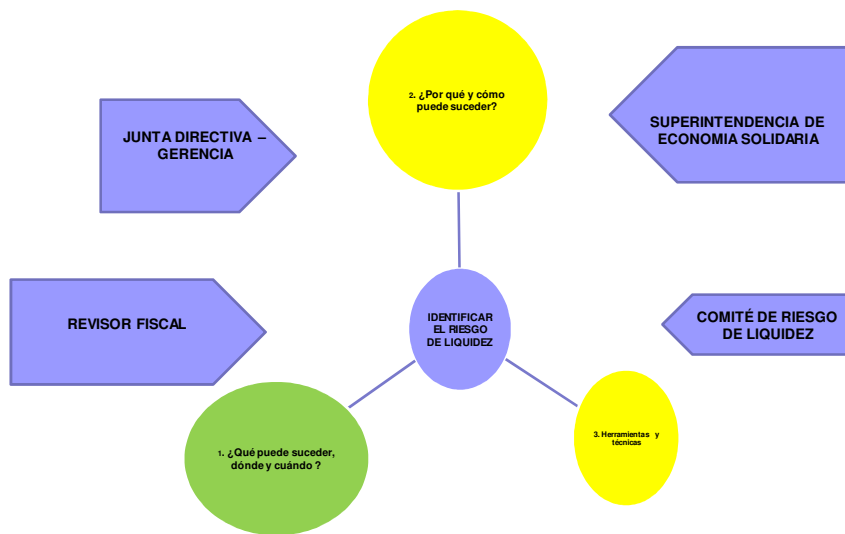
Fuente: Desarrollo propio.

2.1.3. IDENTIFICAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ

Esta etapa permite identificar qué, por qué y cómo puede surgir el análisis y evaluación del riesgo de liquidez. Así mismo permite identificar tanto las causas y efectos, como la

probabilidad de ocurrencia y el valor del riesgo de liquidez a gestionar. Generando que el comité de riesgo de liquidez de FEMPHA adopte los mecanismos y tratamientos para la validación y aprobación de la Junta Directiva con el acompañamiento de la revisoría fiscal. Así mismo la estructura global de la identificación del riesgo de liquidez es la siguiente:

Figura 6. Identificar el riesgo de liquidez.



Fuente: Desarrollo propio.

Utilizando el modelo de manera completa y estructurada, tanto permite identificar las causas y los efectos, del riesgo como la probabilidad de ocurrencia y permita la evaluación por parte de los actores de esta etapa, con el fin de profundizar el análisis para tomar decisiones que permitan tener el control de la gestión del riesgo de liquidez por parte de la estructura organizacional.

Tabla 8. IDENTIFICAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ:

IDENTIFICAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ	DESCRIPCIÓN
ACTORES INTERNOS	JUNTA DIRECTIVA – GERENCIA – TESORERA – COMITÉ DE RIESGO DE LIQUIDEZ
ACTORES EXTERNOS	REVISOR FISCAL - SUPERSOLIDARIA
PROPÓSITO	Identificar las causas y los efectos percibidos que serán evaluados por el comité de riesgo de liquidez durante la revisión.
ALCANCE	Se agrupan fuentes de riesgo de liquidez y las áreas de impacto en un modelo sobre el cual se evalúa y se identifican la probabilidad y valor de tolerancia que permitan adoptar los tratamientos por parte de la estructura organizacional.

Fuente: Desarrollo propio.

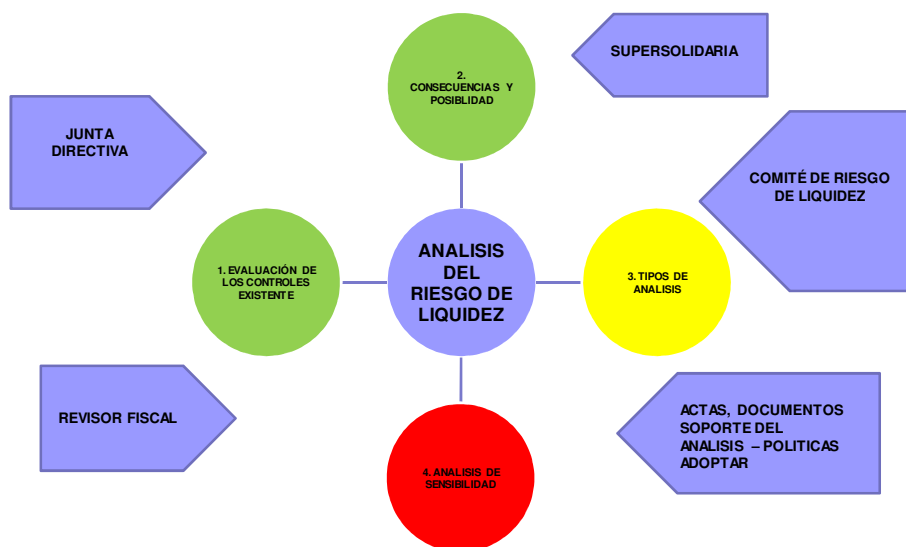
2.1.4. ANALIZAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ

El análisis de la evaluación del riesgo de liquidez, deberá ser plasmado en documento escrito (acta) para estar a disposición de la Junta Directiva, Gerencia y Revisoría Fiscal, así como de la Superintendencia de la Economía Solidaria, debidamente firmado por los integrantes del comité de riesgo de liquidez que participaron en el diseño de las estrategias y acciones para la aprobación de la junta directiva.

Analizar el riesgo de liquidez debe contar con la siguiente estructura, con el fin de determinar el control existente (CBCF - formato 029 - Supersolidaria), frente a su alcance, complementándolo con el estudio y el modelo propuesto, para llevar un análisis completo en términos de consecuencias y probabilidades del nivel de tolerancia en el contexto de esos controles.

El análisis debería considerar el rango de efectos potenciales y cuán probable es que ocurran esas probabilidades.

Figura 7 Análisis de riesgo de liquidez.



Fuente: Desarrollo propio.

El fin del análisis del riesgo de liquidez, es separar el riesgo menor aceptable del o los riesgos mayores, proveer información y datos para que sean soporte de la evaluación y decisión en la gestión del riesgo de liquidez. El análisis involucra las fuentes de riesgos de liquidez susceptibles en el campo de acción de FEMPHA, sus consecuencias y las probabilidades de que puedan ocurrir esos eventos.

El análisis del riesgo de liquidez examina en detalle su extensión, su interrelación y su categoría. Aquí se determina la probabilidad e impacto asignados a cada riesgo mediante la evaluación y su clasificación.

Durante la evaluación, clasificación y determinación del riesgo de liquidez, se debe obtener una mejor comprensión del riesgo de liquidez por parte de los miembros que conforman el comité de riesgo de liquidez en FEMPHA y ellos deben valorar el riesgo de acuerdo con las causas y efectos teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

Consecuencia o Impacto: es la pérdida que ocasiona el riesgo y las consecuencias de los problemas asociados con el riesgo. Los efectos de los riesgos pueden ser:

- ZONA DE RIESGO: TOLERABLE Y ACEPTABLE (COLOR IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO: VERDE).
- ZONA DE RIESGO: MODERADO (COLOR IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO: AMARILLO).
- ZONA DE RIESGO: IMPORTANTE E INACEPTABLE (COLOR IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO: ROJO).

Probabilidad: evento específico medido por el resultado en relación a la cantidad total de posibles eventos o resultados. La probabilidad se expresa como un número entre 0 y 1, donde 0 indica un evento o resultado imposible y 1 indica un evento o resultado cierto. (ISO: 3534-1:1993). Las probabilidades para el caso de estudio de la gestión del riesgo de liquidez en FEMPHA, serán manejadas en **ALTA, MEDIA Y BAJA**.

De acuerdo con la norma técnica colombiana 5254 – Gestión del Riesgo – 2006-08-30 “base de la propuesta del modelo de gestión del riesgo de liquidez para el presente caso de estudio”, los tipos de análisis adoptar en la propuesta del modelo, son:

- Análisis cualitativo:

Permite la utilización de palabras para describir las posibles causas del riesgo de liquidez y las consecuencias de este. Así mismo, es útil en situaciones que identifiquen riesgos de liquidez que requieren mayor análisis y también soporte al desarrollo de la toma de decisiones por parte de la junta directiva de FEMPHA, esto obedece cuando los datos numéricos o los recursos no son adecuados para el análisis cuantitativo.

- Análisis semicuantitativo:

El objetivo es desarrollar una escala de clasificación que permita **identificar, medir, evaluar, monitorear e informar el riesgo de liquidez** y que el resultado del indicador frente a la causa y

efecto ubique en la zona de riesgo, el nivel o grado de exposición de FEMPHA al impacto del riesgo de liquidez, permitiendo estimar las prioridades para su tratamiento.

El alcance de este análisis para el presente caso de estudio, involucra identificar el rango de opciones para tratar el riesgo de liquidez, evalúa esas opciones, prepara planes para el tratamiento del riesgo y se implementa la decisión.

Tabla 9. ANÁLISIS DEL RIESGO DE LIQUIDEZ.

ANÁLISIS DEL RIESGO DE LIQUIDEZ	DESCRIPCIÓN
ACTORES INTERNOS	COMITÉ DE RIESGO DE LIQUIDEZ - JUNTA DIRECTIVA – GERENCIA – TESORERA.
ACTORES EXTERNOS	REVISOR FISCAL - SUPERSOLIDARIA
PROPÓSITO	Analizar el riesgo de liquidez en detalle, con el propósito de determinar su extensión y sus impactos. Determinar la probabilidad, su causa y estimar la consecuencia de este.
ALCANCE	Concentrar el impacto en una banda de tiempo, utilizando el modelo de evaluación y según la definición de criterios de riesgo de liquidez.

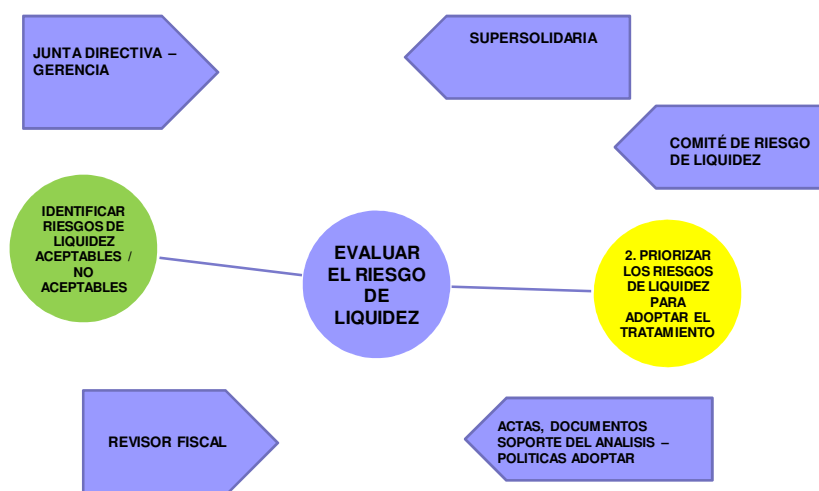
Fuente: Desarrollo propio.

2.1.5. EVALUAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ

Evaluar el riesgo de liquidez es comparar un nivel estimado contra los criterios preestablecidos – “realidades que generan mayor riesgo de liquidez”-, esto significa que el o los riesgos de liquidez sean estructurados para identificar las prioridades de la gestión. Si el nivel de riesgo de liquidez es bajo, la causa o riesgo podría estar en la senda de una categoría aceptable y no requeriría tratamiento.

Evaluar el riesgo de liquidez, debe contar con el siguiente diagrama, de tal manera que involucre comparar el nivel de riesgo detectado durante el proceso de análisis con criterios de riesgo establecidos previamente.

Figura 8. Evaluar el riesgo de liquidez.



Fuente: Desarrollo propio.

El análisis de riesgo de liquidez y la evaluación obligan a una comunicación muy fluida y técnica entre el Comité de riesgo de Liquidez y la Junta Directiva. Esto basados en los resultados del análisis del riesgo de liquidez, previa su evaluación, se toman las decisiones, sobre el o los riesgos que necesitan monitoreo constante y las prioridades y mecanismos que se deben adoptar para tenerlos controlados.

Es recomendable tener en cuenta los objetivos de FEMPHA y la extensión de la oportunidad que podría resultar del análisis. Cuando se ha de hacer una elección entre opciones, las pérdidas potenciales superiores se pueden asociar con ganancias, y la elección adecuada dependerá de establecer el contexto del fondo de empleados.

Las decisiones deberían considerar el contexto más amplio del riesgo e incluir la consideración de la tolerabilidad de los riesgos soportados por las partes diferentes a la organización que se beneficia de ello.

En algunas circunstancias, la evaluación del riesgo puede llevar a la decisión de realizar análisis adicional.

Tabla 10. EVALUAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ.

EVALUAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ	DESCRIPCIÓN
ACTORES INTERNOS	JUNTA DIRECTIVA – GERENCIA – TESORERA – COMITÉ DE RIESGO DE LIQUIDEZ
ACTORES EXTERNOS	REVISOR FISCAL - SUPERSOLIDARIA
PROPÓSITO	Ordenar y evaluar la magnitud del riesgo de liquidez en relación con la probabilidad del riesgo y la zona de riesgo donde se ubique: moderado, tolerable, aceptable e inaceptable.
ALCANCE	A través del formato para la identificación del riesgo de liquidez, estructure dos listas para representar los rangos de consecuencias “criterios” y de probabilidades de los riesgos “valoración del riesgo”. En algunas circunstancias, la evaluación del riesgo puede llevar a la decisión de realizar un análisis adicional.

Fuente: Desarrollo propio.

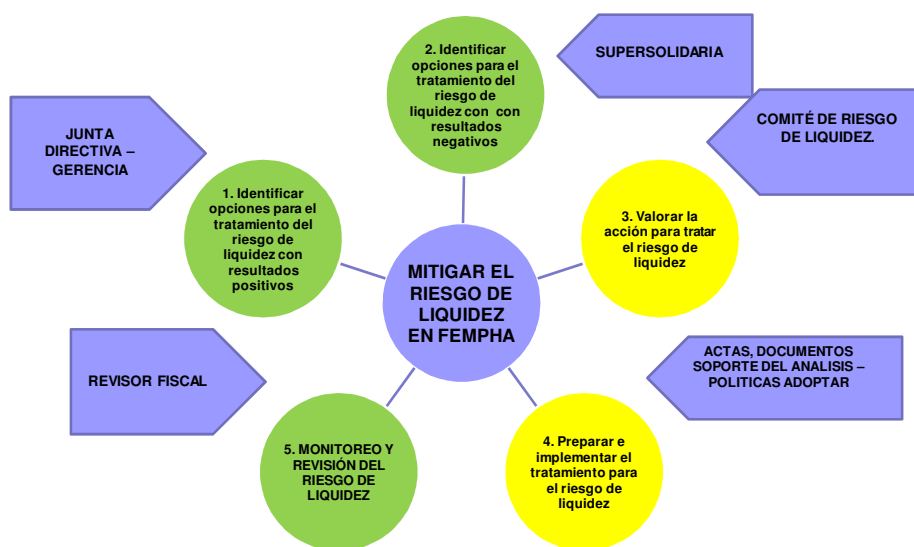
2.1.6. MITIGAR Y TRATAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ:

Mitigar implica identificar opciones para **tratar** los eventuales riesgos de liquidez aprovechando los resultados negativos y positivos de la gestión de la gerencia y del comité en los diferentes escenarios y épocas del año, adicionalmente en este componente se valoran las opciones, prepara e implementa planes de tratamiento para la gestión del riesgo de liquidez.

El diagrama de mitigar y tratar, pretende identificar también que el riesgo de liquidez es susceptible a compartir por consentimiento mutuo (FEMPHA- compañía de seguros), (FEMPHA – codeudores), para tal fin y soportar el riesgo de liquidez se incluyen documentos para mitigar y tratar el riesgo como: contratos, acuerdos de seguros y estructuras organizacionales tales como DIAN- FEMPHA a través de libranzas, sin embargo esto puede generar costos y primas, que pueden representar menores excedentes para el fondo de empleados.

La gestión del riesgo de liquidez, debe estar arraigada en el desarrollo de la planeación estratégica, el negocio y en los procesos de gestión del cambio de FEMPHA. También debe ser incorporada en los procesos tales como la gestión de activos, auditoría, continuidad del negocio, control de fraudes, recursos humanos, inversiones y gestión de productos y servicios, es ahí que nace la importancia del **mantenimiento preventivo**

Figura 9. Mitigar y tratar el riesgo de liquidez.



Fuente: Desarrollo propio.

Tabla 11. MITIGAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ.

MITIGAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ	DESCRIPCIÓN
ACTORES INTERNOS	JUNTA DIRECTIVA – GERENCIA – TESORERA – COMITÉ DE RIESGO DE LIQUIDEZ
ACTORES EXTERNOS	REVISOR FISCAL - SUPERSOLIDARIA
PROPÓSITO	Definir objetivos específicos de mitigación y máximo nivel de exposición del riesgo de liquidez que está dispuesto afrontar el fondo de empleados.
ALCANCE	Usar métricas para reducir la exposición del riesgo y limitar el impacto, para posterior definición de los tratamientos para la gestión del riesgo de liquidez.

Fuente: Desarrollo propio.

Tratar el riesgo de liquidez, aceptarlo y **monitorearlo**, consiste en la evaluación, progreso y desarrollo de FEMPHA, por tanto la junta directiva y el comité de riesgo de liquidez

requiere de procedimientos para controlar sus activos más importantes a través de un modelo de gestión que permita monitorear y alertar sobre aquellos factores que pueden ser aprovechados por una amenaza. Así como el cumplimiento eficiente y eficaz del pago de sus pasivos, tomando las acciones correctoras cuando sea necesario.

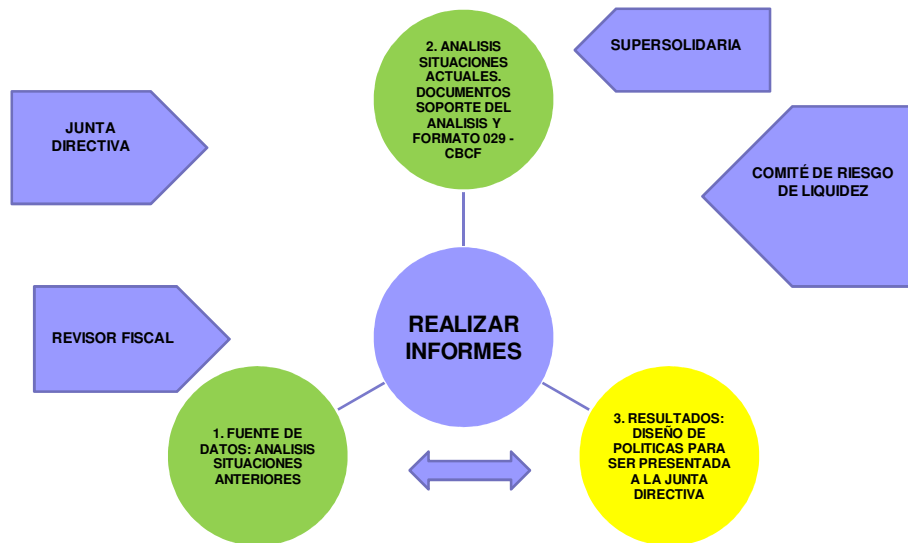
Finalmente, para la elaboración de un plan de acción es necesario tener en cuenta que el riesgo es dinámico y por lo tanto se requiere **monitorear** y diseñar tratamientos para la gestión del riesgo de liquidez. Esto permitirá la toma de decisiones para el diseño de las estrategias que aseguren la permanencia y crecimiento del fondo de empleados en el tiempo.

2.1.7. REALIZAR INFORMES

El registrar adecuadamente las etapas de la gestión del riesgo de liquidez, así como las **fuentes de datos, el análisis y los resultados**, son los insumos para el diseño de estrategias por parte del comité del riesgo de liquidez, las cuales deben ser presentadas a la junta directiva con el fin de tomar decisiones adecuadas, para una eficiente dirección de FEMPHA.

El diagrama de esta etapa, identifica el análisis y las decisiones relacionadas con la gestión del riesgo de liquidez por parte del comité de riesgo de liquidez de FEMPHA, que acompañada de la elaboración y captura de registros para la generación de reportes, estas quedan plasmadas o consignadas mediante actas, informes, manuales, boletines y demás documentos que se impartan en las reuniones, con el fin de informar del proceso actual y futuro que lleva FEMPHA a la junta directiva, la gerencia, el revisor fiscal y la Superintendencia de Economía Solidaria.

Figura 10. Realizar informes.



Fuente: Desarrollo propio.

Tabla 12. REALIZAR INFORMES.

REALIZAR INFORMES PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ	DESCRIPCIÓN
ACTORES INTERNOS	JUNTA DIRECTIVA – GERENCIA – TESORERA – COMITÉ DE RIESGO DE LIQUIDEZ
ACTORES EXTERNOS	REVISOR FISCAL - SUPEROLIDARIA
PROPÓSITO	Realizar informes, para que los actores se informen a cerca de todo el proceso de gestión del riesgo de liquidez
ALCANCE	Reducir la exposición del riesgo y limitar el impacto, para la posterior definición del tratamiento y decisiones para la gestión del riesgo de liquidez.

Fuente: Desarrollo propio.

2.1.8. HACER MONITOREO Y REVISIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ

Para garantizar el funcionamiento de la propuesta de modelo de gestión del riesgo de liquidez, se debe tener la certeza que los involucrados internos y externos, efectúen revisión constante de cada componente establecido dentro del modelo, que permita en el tiempo actualizar el plan de mitigación y evaluación del riesgo de liquidez cada vez que se vayan identificando nuevas contingencias frente a los eventos existentes.

El monitoreo y la revisión involucra enseñanzas frente a la gestión del riesgo de liquidez así:

- Conocimiento integral por parte del talento humano de la estructura organizacional de FEMPHA, que permita identificar causas y efectos del riesgo de liquidez asociados a cada proceso del negocio su control existente si requiere actualizarlo y si no existe describir su tratamiento:
- Monitoreo y revisión al tratamiento del riesgo de liquidez que afecten de manera positiva y/o negativa la estructura de activos, pasivos, patrimonio y posiciones fuera de balance, adicionalmente, debe existir el monitoreo y revisión al entorno competitivo y el ambiente del fondo de empleados que pueda llegar a afectar la eficacia del fondo de empleados.
- Hacer monitoreo y revisión a los procesos internos de FEMPHA, para determinar cuáles deben modificarse, ampliarse o incluso eliminarse.

Finalmente, esto conlleva al seguimiento a las acciones para lograr los objetivos plasmados en el plan estratégico de FEMPHA, así como las continuas revisiones que lleven a actualizaciones de los planes de acción para el tratamiento del riesgo de liquidez.

2.2. ESTABLECER PAUTAS PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA

A partir de las definiciones de estrategias enmarcadas en el marco teórico, donde las organizaciones utilizan el concepto con el fin ser proactivas a los cambios inesperados del entorno y llegar a disminuir y controlar el riesgo de liquidez, para así fortalecer y potencializar oportunidades del negocio, por tanto el diseño de estrategias que permitan a nivel de la Junta Directiva de FEMPHA, la Gerencia y del comité interno del riesgo de liquidez, analizar y evaluar si la propuesta del modelo de gestión del riesgo de liquidez y en concordancia con los principios estipulados en el Decreto 790 de 2003 y en la CBCF No 008 de 2008 – Capítulo XIV, es susceptible de adaptar dentro de la estructura organizacional del fondo de empleados mediante documento de acuerdo de Junta de

FEMPHA., por tal razón el modelo propuesto después de identificar, analizar, evaluar, monitorear e informar los eventuales riesgos de liquidez, permitirá en lo posible al fondo de empleados transformarlo de su situación actual al cumplimiento de objetivos, acciones y recursos que oriente al desarrollo y cumplimiento de metas y objetivos definidas en la planeación estratégica, la cual antes del finalizar el año 2010 debe estar diseñada por parte de los miembros de la Junta Directiva, la Gerencia y algunos delegados de la asamblea de FEMPHA.

Para ello se deben incorporar los siguientes aspectos:

- La Junta Directiva de FEMPHA, considere la propuesta de modelo de gestión de riesgo de liquidez, con el fin de identificar aspectos estructurales y coyunturales que atenten contra la liquidez de FEMPHA, así como de los objetivos plasmados en la planeación estratégica del año 2011 en adelante.
- Como bien lo establece la normatividad legal vigente, el fondo de empleados debe contar con una eficiente gestión de riesgo de liquidez y para tal fin permite adoptar un modelo interno como acompañamiento al formato 029 de la CBCF DE la SUPERSOLIDARIA, para asegurar que exista una adecuada revelación de información de FEMPHA.
- Con base a la identificación, análisis, evaluación, monitoreo e informe de la propuesta de modelo de gestión del riesgo de liquidez, se tomen las acciones y decisiones a seguir de manera proactiva en caso de requerimientos de liquidez.
- Que la propuesta de modelo de gestión del riesgo de liquidez, permita al comité de riesgo de liquidez de FEMPHA, asesorar a la junta directiva y a la Gerencia en la toma de decisiones que garanticen la permanencia del fondo en el tiempo y una satisfacción plena en las necesidades de sus asociados.
- Crear eficiencia dentro de la estructura organizacional.
- Iniciar la búsqueda de la gestión de calidad.

- Alinear los procesos internos de FEMPHA CON la propuesta de modelo de gestión de riesgo de liquidez.

Para tal fin, se presenta la propuesta del modelo de gestión del riesgo de liquidez para FEMPHA - FONDO DE EMPLEADOS -, que identifica, analiza, evalúa, monitorea e informa el riesgo de liquidez, con su respectiva ficha de manejo, por tanto a continuación se referencia un caso de la funcionalidad del modelo propuesto con base a los tres categorías que se manejaron en el instrumento aplicado No. 2 “CAPACIDAD DIRECTIVA, ASPECTOS FINANCIEROS y CAPACIDAD TECNOLÓGICA”, y teniendo en cuenta posibles elementos adicionales conducentes al riesgo de liquidez su adaptación queda sujeta a la determinación por acuerdo de la junta directiva, la gerencia y el comité de riesgo de liquidez de FEMPHA, así como es de vital importancia que la Dirección de investigación de la Universidad de la Salle sí aprueba el estudio de caso “Propuesta de Modelo de Gestión de Riesgo de Liquidez – CASO FEMPHA, pueda en el corto tiempo ser un modelo interno de gestión de riesgo de liquidez para FEMPHA, que permita fortalecer al comité de riesgo de liquidez, la dirección estratégica de FEMPHA, y desde ya sea el inicio para procesos de certificación de calidad ante el ICONTEC.

Finalmente, la propuesta de modelo permite indexar o incorporar más elementos del riesgo de liquidez que FEMPHA vaya identificando a lo largo del tiempo, de acuerdo a las eventualidades posibles que atenten contra la gestión de activos y pasivos del fondo de empleados.

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ CASO FEMPHA

HÉCTOR MIGUEL MÁSMELA DELGADILLO

2.2.1. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ - CASO FEMPHA-

Tabla 13. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ - CASO FEMPHA-

PROBABILIDAD	VALOR			
ALTA	3	15 ZONA DE RIESGO MODERADO EVITAR EL RIESGO	30 ZONA DE RIESGO IMPORTANTE REDUCIR EL RIESGO EVITAR EL RIESGO COMPARTIR O TRANSFERIR EL RIESGO	60 ZONA DE RIESGO INACEPTABLE EVITAR EL RIESGO REDUCIR EL RIESGO COMPARTIR O TRANSFERIR EL RIESGO
MEDIA	2	10 ZONA DE RIESGO TOLERABLE ASUMIR EL RIESGO REDUCIR EL RIESGO	20 ZONA DE RIESGO MODERADO REDUCIR EL RIESGO EVITAR EL RIESGO COMPARTIR O TRANSFERIR EL RIESGO	40 ZONA DE RIESGO IMPORTANTE REDUCIR EL RIESGO EVITAR EL RIESGO COMPARTIR O TRANSFERIR EL RIESGO
BAJA	1	5 ZONA DE RIESGO ACEPTABLE ASUMIR EL RIESGO	10 ZONA DE RIESGO TOLERABLE REDUCIR EL RIESGO COMPARTIR O TRANSFERIR	20 ZONA DE RIESGO MODERADO REDUCIR EL RIESGO COMPARTIR O TRANSFERIR
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	CATASTRÓFICA
	VALOR	5	10	20

Fuente: Padrón Padilla Alfonso, julio de 2009. Adaptado al estudio de caso por Héctor Miguel Másmela Delgadillo

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ CASO FEMPHA

HÉCTOR MIGUEL MÁSMELA DELGADILLO

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ

- CASO FEMPHA -

Tabla 14. Explicativo para lo diligenciamiento del modelo de gestión para el riesgo de liquidez.

MODELO	DESCRIPCIÓN
ACTORES INTERNOS	JUNTA DIRECTIVA – GERENCIA – TESORERA – COMITÉ DE RIESGO DE LIQUIDEZ
ACTORES EXTERNOS	REVISOR FISCAL - SUPERSOLIDARIA
PROPÓSITO	Identificar las causas y los efectos percibidos los cuales serán evaluados por el comité de riesgo de liquidez durante su revisión y análisis.
ALCANCE	<p>PROBABILIDAD: evento específico medido por el resultado en relación a la cantidad total de posibles eventos o resultados. La probabilidad se expresa como un número entre 0 y 1, donde 0 indica un evento o resultado imposible y 1 indica un evento o resultado cierto. (ISO: 3534-1:1993). Las probabilidades para el caso de estudio de la gestión del riesgo de liquidez en FEMPHA, serán manejadas en ALTA: valor (3), MEDIA: valor (2) Y BAJA: valor (1).</p> <p>Consecuencia o Impacto: es la pérdida que ocasiona el riesgo de liquidez y son consecuencias de los problemas asociados con el riesgo. Los efectos del riesgo de liquidez pueden ser: LEVES: valor (5), MODERADO: valor (10) Y CATASTRÓFICO: valor (20)</p> <p>EVALUACIÓN: Una vez identificado, analizado y evaluado y valorado el riesgo de liquidez con puntaje, el responsable debe ubicar en la zona de riesgo si corresponde a leve, moderado o catastrófico, para posterior tratamiento frente al control existente ó adoptar nuevas medidas para mitigar el riesgo.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • ZONA DE RIESGO LEVE: TOLERABLE Y ACEPTABLE (COLOR IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO: VERDE). RESULTADO DE EVALUACIÓN: 5 Ó 10 • ZONA DE RIESGO MODERADO: REDUCIR Y/O EVITAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ. COMPARTIR Y/O TRANSFERIR EL RIESGO DE LIQUIDEZ. (COLOR IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO: AMARILLO). RESULTADO DE EVALUACIÓN: 15 Ó 20 • ZONA DE RIESGO CATASTRÓFICO: IMPORTANTE E INACEPTABLE. TRATAMIENTO: MITIGAR Y COMPARTIR Y/O TRANSFERIR EL RIESGO DE LIQUIDEZ (COLOR IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO: ROJO). RESULTADO DE EVALUACIÓN: 30, 40 Ó 60

Fuente: Desarrollo propio

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ CASO FEMPHA

HÉCTOR MIGUEL MÁSMELA DELGADILLO



NUMERO ASPECTOS		MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ: - IDENTIFIQUE - MIDA - EVALUE Y MONITOREO DEL RIESGO DE LIQUIDEZ - CASO FEMPHA						
		CAPACIDAD DIRECTIVA						
		CAPACIDAD - ASPECTO - ELEMENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	EVALUACION - ZONA DE RIESGO	CONTROL EXISTENTE	TRATAMIENTO	RESPONSABLES
RIESGO DE LIQUIDEZ	1	La no Definición de perfiles de los integrantes del Comité de Riesgo de Liquidez (requisitos)	3	10	30	Los miembros no tienen claridad si están definidos los perfiles ya que la tesorera indica que están plasmados en la norma, mientras los demás miembros indican que no existen definidos los perfiles, solamente se les exige conocimientos en temas financieros. (INSTRUMENTO 2 - PREGUNTA 22.	Verificación de requisitos: Formación académica en área financiera y de riesgos - postgrados y experiencia en riesgos	Junta Directiva - Gerencia - Revisor Fiscal
	2	Periodicidad de las capacitaciones en el manejo de riesgo de liquidez a la Junta Directiva, a la Gerente, al comité del riesgo de liquidez y demás personas involucrados en la operación de FEMPHA que por su actuación puedan exponer al Fondo de empleados al riesgo de liquidez.	3	20	60	Todos los miembros de la Junta directiva indican que las capacitaciones son nulas.	Efectuar capacitaciones constantes sobre la gestión del riesgo de liquidez a la Junta Directiva - Gerencia y miembros del comité, directamente con asociaciones - Universidades - Supersolidaria	Junta Directiva - Gerencia - Revisor Fiscal
	3	Ausencia de un plan de contingencia para la gestión del riesgo de liquidez	3	5	15	No existe plan para atender posibles eventualidades del riesgo de liquidez	Estructurar el plan de contingencia correspondiente, a fin de mitigar o contrarrestar los eventuales riesgos de liquidez	Junta Directiva - Gerencia - Comité de Riesgo de Liquidez
	4	Rotación Directiva y Ejecutiva en el año.	1	5	5	Personal contratado desde años atrás	Verificación de cargas de trabajo frente a salarios para evitar posibles fugas o renunciaciones que afecten el giro ordinario del negocio	Junta Directiva - Gerencia - Revisor Fiscal
	5	Están reglamentadas las funciones del comité de riesgo de liquidez de FEMPHA?	2	10	20	Se evidencia que no existen un manual donde se desarrollen las funciones, solamente están en los acuerdos de la junta directiva.	Redactar el manual de procedimientos donde queden consignadas las funciones, responsabilidades y requisitos para los integrantes del comité de riesgo de liquidez, con el fin de evitar decisiones erróneas en la gestión de los activos y pasivos de FEMPHA	El manual de procedimientos que contiene funciones, responsabilidades, requisitos debe ser aprobado por la Junta Directiva plena - Gerencia con el acompañamiento de la revisoría fiscal

ESPECIFICACIONES DEL ALCANCE: (Ficha capacidad directiva: desarrollo propio).

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ CASO FEMPHA

HÉCTOR MIGUEL MÁSMELA DELGADILLO



MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ: - IDENTIFIQUE- MIDA - EVALUEY MONITOREO DEL RIESGO DE LIQUIDEZ- CASO FEMPHA								
NUMERO ASPECTOS	CAPACIDAD TECNOLOGICA							
	CAPACIDAD - ASPECTO - ELEMENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	EVALUACION - ZONA DE RIESGO	CONIROL EXISTIENTE	TRATAMIENTO	RESPONSABLES	
RIESGO DE LIQUIDEZ	1	NO contar con una tecnología de la información corporativa que permita evaluar la maduración de la estructura de sus activos, pasivos, patrimonio y posiciones fuera de balance.	3	10	30	Todos los miembros de la Junta Directiva indican que Fempha No cuenta con una tecnología de la información para evaluar la maduración de los activos y pasivos.	Adoptar la propuesta de modelo de gestión del riesgo de liquidez a nivel interno y que sea complemento del formato 029 de la CBCF - Supersolidaria	Junta Directiva - Gerencia - Tesorera - Comité de riesgo de liquidez
	2	No contar con indicadores de riesgo de liquidez.	2	10	20	Los miembros de la Junta Directiva indican que Fempha No cuenta con indicadores de riesgo de liquidez, pero se evalúa la liquidez en las reuniones del Comité de Riesgo de Liquidez con indicadores tales como el Flujo de Fondo del mes y su proyección al corto plazo y la elaboración del indicador de la Brecha de Liquidez exigido por la Supersolidaria	Implementar los factores de riesgo de liquidez, ejemplo: Depósitos en ahorro: (rendimientos depositados en ahorro / saldo promedio en depósitos en ahorro)*100. Resultado promedio del sector o muy por debajo del sector (análisis comparativo).	Comité de riesgo de liquidez
	3	Que se realicen pagos por fuera de nómina y que el valor pagado difiera del valor calculado.	2	20	40	La nomina actual se realiza en hojas de excell	Adquirir un software de nomina que permita tener enlace a la entidad bancaria para la dispersion de fondo, donde exista un preparador y un autorizador de giro	Junta Directiva - Gerencia - Tesorera
	4	No contar con sistemas de indicadores para la evaluación de la satisfactoria atención a asociados	2	5	10	Formatos físicos y depositados en buzón de sugerencias	Implementar el sistema a través de la página web para medir el nivel de satisfacción por línea de productos o servicios, como la atención y gestión de los empelados de FEMPHA a los asociados	Junta Directiva - Gerencia

ESPECIFICACIONES DEL ALCANCE: (Ficha capacidad tecnológica: desarrollo propio).

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ CASO FEMPHA

HÉCTOR MIGUEL MÁSMELA DELGADILLO



MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ: - IDENTIFIQUE – MIDA – EVALUE Y MONITOREO DEL RIESGO DE LIQUIDEZ - CASO FEMPHA								
NUMERO ASPECTOS	ASPECTOS FINANCIEROS							
	CAPACIDAD - ASPECTO - ELEMENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	EVALUACION - ZONA DE RIESGO	CONTROL EXISTENTE	TRATAMIENTO	RESPONSABLES	
RIESGO DE LIQUIDEZ	1	Que FEMPHA sea afectada cuando el Banco de la República baja la tasa de interés?	2	10	20	Los miembros de la Junta directiva indican que cuando el Banco de la República baja las tasas de interés Fempha se ve afectada, y se adopta como estrategia el análisis para la colocación de efectivo a sus asociados a tasas muy atractivas.	Presentar a la Junta Directiva y a la Gerencia recomendaciones sobre el seguimiento tasas de interés en los negocios activos y pasivos, con base en análisis y situaciones económicas, competencia de la banca comercial y que estas se encuentren soportadas. Si es el caso medir el impacto de recomposicion de tasas para creditos existente y nuevos	Comité de riesgo de liquidez
	2	Que la periodicidad con que se realiza evaluación del manejo del riesgo de liquidez sea mínima	3	10	30	Los miembros de la Junta Directiva indican que la periodicidad es mensual y se realiza en cada sesión que realiza el Comité.	El análisis y evaluación de plazos, montos, tasas, precios, tipos de instrumentos.etc, debe ser quincenal y recomendar tratamiento sobre la estructura del balance con el objeto de protegerse de eventuales cambios que ocasionen pérdidas que se reflejen en los estados financieros.	Comité de riesgo de liquidez
	3	No tener plan de contingencia de FEMPHA en el caso de necesidades de liquidez	2	20	40	Los miembros de la Junta Directiva indican que como plan de contingencia se acude al mercado financiero para la obtención de créditos.	Al acudir al sector financiero para atender necesidades de liquidez inmediatas, puede generar altos costos financieros afectando los excedentes de liquidez y por ende pérdidas económicas inaceptables, por tanto es necesario contar con un análisis para la obtención efectiva de liquidez con el fin de disminuir altos costos en el momento que se requiera de recursos financieros.	Junta Directiva - Gerencia - Revisor Fiscal
	4	Realizar operaciones de inversiones sin conocimiento suficiente y sin ser valoradas aprecio de mercado (Ej: compra - venta de TES, acciones, fiducias).	3	20	60	La información es tomada con base a los extractos mensuales remitidos por las entidades financieras	La no valoración oportuna y constante de las inversiones de corto y largo plazo, puede generar pérdida de rendimientos financieros que puede llegar a pérdida del valor inicial de la inversión. Valorar semanalmente con el fin de determinar la tendencia de los activos líquidos financieros y adoptar tratamiento en caso de cambios fuertes negativos en	Junta Directiva - Gerencia - Comité de riesgo de liquidez
	5	Que los ingresos no logren cubrir el presupuesto de gastos.	1	5	5	Control al flujo de caja	Programación Presupuestal, seguimiento y planeación Presupuestal	Gerencia - Tesorera -Comité de liquidez y Comité de riesgo de liquidez
	6	Concentración de creditos de cualquier linea de servicios en pocos asociados de FEMPHA	1	5	5	Determnación de cupo de endeudamiento y descuento por nomina	Monitorear los creditos otorgados que crucen con los giros efectuados por el denominador, asi como los flujos de ingreso efectuados directamente por ventanilla.	Junta Directiva - Gerencia - Comité de riesgo de liquidez

ESPECIFICACIONES DEL ALCANCE: (Ficha aspectos financieros: desarrollo propio)

3. CONCLUSIONES

1. La propuesta de modelo de gestión del riesgo de liquidez – caso FEMPHA, se encuentra elaborada bajo la Norma Técnica Colombiana – NTC 5254:2006 –, la cual permite realizar un análisis de gestión del riesgo de liquidez proactivo, **identificando, analizando, evaluando, monitoreando e informando a la Junta Directiva, Gerencia, Tesorería y el comité respectivo**, para que ellos implementen las acciones y controles sobre los eventuales riesgos de liquidez que atenten contra la gestión de activos, pasivos, patrimonio y posiciones fuera de balance de FEMPHA.
1. La Norma Australiana (AS/NZ 4360:2004), es un Estándar de amplia aceptación y reconocimiento a nivel mundial para la gestión de riesgos independiente de la industria o el negocio que desee emplearla. La norma técnica establece, involucra e implementa en el proceso de gestión del riesgo de liquidez el establecimiento del contexto, la identificación, el análisis, la evaluación, el tratamiento, comunicación y el monitoreo en curso de eventuales riesgos de liquidez de una organización.
2. Se expone a la Junta Directiva, la Gerencia, el comité de riesgos de liquidez y la Revisoría Fiscal de FEMPHA, la importancia de la gestión del riesgo de liquidez, así como estudiar la posibilidad de avalar la propuesta del modelo de gestión y que en corto tiempo sea un modelo interno que acompañe al formato 029 – riesgo de liquidez de la Superintendencia de Economía Solidaria, el cual permita realizar identificación, evaluación, monitorear y tratar el riesgo de liquidez, basado en el estándar de la Norma Técnica Colombiana NTC 5254:2006.
3. Es importante tener en cuenta las debilidades actuales que se observan en la gestión del riesgo de liquidez en FEMPHA, se conviertan dentro de la planeación estratégica próxima a elaborarse, en oportunidades y fortalezas que se reflejen en el

crecimiento y participación de FEMPHA en el sector solidario, con el apoyo del modelo propuesto de gestión del riesgo de liquidez.

4. Se identificaron eventuales riesgo de liquidez y expuestos a la junta directiva, la gerencia y revisoría fiscal, que permite hacer una demostración de la funcionalidad del modelo propuesto y como es susceptible realizar monitoreo, revisión y actualización de los tratamientos o planes de acción actuales, así como el registro de nuevas eventualidades del riesgo de liquidez.
5. Se analizaron controles existentes de la gestión del riesgo de liquidez, como también se evaluó su tratamiento donde se evidencia que algunos no cuentan con planes de acción que permitan mitigar el riesgo de liquidez.
6. A través de la propuesta del modelo de gestión del riesgo de liquidez para FEMPHA - fondo de empleados, se propone controles que permitan realizar un monitoreo del análisis de riesgos y de esa manera alerte al comité de riesgo de liquidez para que esté asesore a la junta directiva sobre la toma de decisión para mitigar el riesgo identificado.

3.1. RECOMENDACIONES

La Junta Directiva, la Gerencia y demás estructura organizacional, debe tener claridad frente a definiciones y procedimientos claves dentro del manejo propio de la entidad como, **identificar, analizar, evaluar, monitorear e informar el riesgo de liquidez.**

Se recomienda implementar un modelo interno de gestión del riesgo de liquidez que complemente al instrumento actual de la Superintendencia de Economía Solidaria – formato 029-, lo cual permita **identificar, analizar, evaluar, monitorear e informar el riesgo de liquidez**, frente a situaciones internas o externas que lleguen a afectar la gestión de activos, pasivos y patrimonio de FEMPHA.

Se recomienda elaborar, socializar y aplicar un manual de procedimientos, definición de perfiles, evaluación de riesgo de liquidez.

Para FEMPHA, se hace necesario contar con una tecnología de información corporativa apropiada que permita evaluar la maduración de activos, pasivos y patrimonio, para conocer la situación financiera de FEMPHA en cualquier época del año.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Escuela de Economía Solidaria de Cootradian. (Marzo 2009). - FUNDAMENTOS BÁSICOS DE ECONOMÍA SOLIDARIA – Material curso básico.

Red Universitaria de las Américas en Estudios cooperativos y asociativismo – UNIRCOOP, “Éxito e innovación en la gestión: las cooperativas como agentes del mercado”. Pág.-41

Álvarez, Juan & Serrano, Rymel (2006). Integración y estructura del cooperativismo y la economía solidaria en Colombia

Serna Gómez Humberto. (2008). Gerencia Estratégica, Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos – Índices de Gestión. 10ª Edición, 3R Editores.

Revista Dinero, Los Fondos de Empleados, la Mejor Opción de Ahorro. Enero 17 de 2008.

Diccionario de economía solidaria y cooperativismo. Autores: Beatriz Henao Torres, María Eugenia Agudelo Ruiz, María Eugenia Palacio Jaramillo Miguel Eugenio Palacios Córdoba

Zabala Salazar Hernando. Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) - La NTC 5254 (PRIMERA ACTUALIZACIÓN), ratificada por el Consejo Directivo el 30 de Agosto de 2008.

Corredores asociados S.A., Firma Comisionista de Bolsa. Riesgo de liquidez.

Bravo Mendoza Oscar, Sánchez Celis Marleny. (Marzo 2007). Gestión Integral de Riesgo - Tomo I – 2ª Edición.

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ CASO FEMPHA

HÉCTOR MIGUEL MÁSMELA DELGADILLO

Zapata Domínguez Álvaro. (Enero 2009). Teorías Contemporáneas de la Organización y del Management. Eco Ediciones.

ANEXOS

Documento de fecha 20 de marzo de 2009, suscrito por la doctora María Clemencia Rodríguez Acevedo – Gerente de FEMPHA – fondo de empleados, donde informa que la junta directiva aprobó el desarrollo del trabajo de investigación sobre énfasis de trabajo empresarial solidario.

Instrumento No 1: solicitud de documentos y preguntas. Categoría: GERENCIA.

Instrumento No 2: Preguntas nivel directivo (junta directiva, gerencia, tesorero, revisor fiscal y comité de riesgo de liquidez). Total 41.

Certificación de fecha 19 de marzo de 2010, expedida por la Asociación Gremial de Profesionales especialistas en riesgo, donde HECTOR MIGUEL MASMELA DELGADILLO, identificado con cedula de ciudadanía No 79.601.679 de Bogotá, participó en el seminario taller “RIESGO DE LIQUIDEZ”, con una intensidad de 8 horas.

Documento de fecha 3 de junio de 2010, suscrito por el doctor Hugo Alcides Pérez Pinilla – Presidente Junta Directiva y la Doctora María Clemencia Rodríguez Acevedo – Gerente de FEMPHA – fondo de empleados, certifican:

- Que a lo largo del desarrollo del estudio de caso, el investigador tomo pruebas sustantivas para validar la situación de FEMPHA frente a a gestión del riesgo de liquidez.
- Que mediante citación del día 31 de mayo de 2010, se convoco a reunión de junta directiva y dentro del orden del día se encontraba exponer en su totalidad a los miembros de la junta, gerencia, tesorero, revisoría fiscal e integrante del comité de riesgo de liquidez, los resultados preliminares del estudio de caso, así como la propuesta de modelo de gestión para el riesgo de liquidez, lo cual se recibió con mayor agrado dichos resultados, así mismo se informa que la junta directiva aprobó

el desarrollo del caso de investigación: **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ CASO FEMPHA – FONDO EMPLEADOS.**

- Un (1) CD que contiene la respuestas y el análisis a los instrumentos aplicados a las directivas del fondo de empleados, así como la pruebas sustantivas tales como: actas, formatos, informes y comunicaciones que permitieron dar un diagnostico de la situación actual de FEMPHA frente a la gestión del riesgo de liquidez.