

**DISEÑO DE UN MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO  
CREDITICIO EN EL FEMUE**

**DIANA CECILIA MARÍN QUINTERO**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CONTADURÍA PÚBLICA  
ENVIGADO  
2008**

**DISEÑO DE UN MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO  
CREDITICIO EN EL FEMUE**

**DIANA CECILIA MARÍN QUINTERO**

**Monografía para optar al título de Contador Público**

**Asesor Temático**

Santo Alfonso Hinestroza Palacio  
Economista  
Especialista en Gerencia de Proyectos

**Asesor Metodológico**

Sergio René Oquendo  
Administrador de Empresas

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CONTADURÍA PÚBLICA  
ENVIGADO  
2008**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Envigado, 7 de octubre de 2008

*A mi madre por su compañía y apoyo incondicional en todo este proceso de formación.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por haberme permitido culminar mi trabajo de grado.

A mis padres que me enseñaron el valor de la perseverancia, la dedicación y la importancia de luchar por nuestros sueños.

A mis amigos, que siempre estuvieron pendientes para darme una voz de aliento cuando se presentaron dificultades, porque toleraron mis ausencias.

A mi asesor temático el doctor Santo Alfonso Hinestroza Palacio, economista de la Universidad de Antioquia, por su colaboración y apoyo.

A la familia FEMUE, donde tengo la fortuna de laborar, por darme la oportunidad de ampliar mi conocimiento y experiencia.

A todos, un Dios les pague

## RESUMEN

El presente trabajo propone un sistema de administración del riesgo crediticio para el FEMUE, el cual contempla los siguientes componentes básicos:

Política de exposición y límites: se deben de establecer niveles de exposición de créditos totales e individuales al igual que cupos de adjudicación y límites de concentración.

Política de otorgamiento: se deben definir las condiciones mínimas para la adjudicación de créditos.

Política de seguimiento y cobranza: donde se definen las medidas y procedimientos para enfrentar el incumplimiento.

Política de estructura organizacional: que propende por el desarrollo de una estructura organizacional adecuada para la administración del riesgo crediticio.

Política de provisiones: constitución de provisiones generales e individuales necesarias para absorber las pérdidas esperadas.

Metodologías y procesos: que desarrolla los procesos y metodologías que permitan identificar, medir, monitorear y controlar el riesgo crediticio.

Procesos de auditoría: que verifique el cumplimiento de las políticas, metodologías y procedimientos.

## **ABSTRACT**

The credit risk management system of a financial institution should at least have the next basic components:

Exposure and limit policy: exposure levels of individual and total credits, award quotas, and concentration limits must be established.

Granting policy: the minimum requirements for credit granting must be defined.

Monitoring and charging policy: measures and proceedings should be established to face up to default.

Organizational structure policy: tending to develop an appropriate organizational structure in order to manage the credit risk.

Provisioning policy: it is necessary to set some general and individual provisions to absorb the expected losses.

Methodologies and processes: developing some processes and methodologies which allow identifying, measure, monitoring and controlling the credit risk.

Audit process: checking that policies, methodologies and procedures are being fulfilled.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
2. JUSTIFICACIÓN	16
3. OBJETIVOS	17
3.1 OBJETIVO GENERAL	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4. MARCO REFERENCIAL	18
4.1 ANTECEDENTES	18
4.2 MARCO TEÓRICO	18
4.3 MARCO LEGAL	19
4.3.1 Ley 454 de 1998	19
4.3.2 Decreto 1481 de 1989	19
4.3.3 Ley 79 de 1988	19
4.4 BASES TEÓRICAS	19
4.4.1 Riesgo Crediticio	19
4.4.2 Riesgo de liquidez	20
4.4.3 Acuerdos de Basilea	20
4.4.4 Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC)	22
5. DISEÑO METODOLÓGICO	24
5.1 MÉTODO	24
5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	24
5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	24
5.3.1 Fuentes Primarias	24
5.3.2 Fuentes Secundarias	24
5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	24
5.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	25
5.6 PRESUPUESTO	26
6. FACTORES DE RIESGO EN EL FONDO DE EMPLEADOS DEL MUNICIPIO DE ENVIGADO	27
6.1 CALIDAD DE LA CARTERA	27
6.1.1 Cartera Bruta	27
6.1.2 Cartera Vencida	28
6.1.3 Cartera Vigente	29
6.1.4 Calidad de la Cartera	31
6.1.5 Relación Cartera Vencida y Vigente	32
7. RIESGOS PARA EL FONDO DE EMPLEADOS DEL MUNICIPIO DE ENVIGADO, MEDIANTE LA EVALUACIÓN DE LOS COSTOS ASOCIADOS AL DETERIORO DE LA CARTERA	33
8. PROPUESTA CONCEPTUAL Y GRÁFICA DEL SISTEMA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO PARA EL FEMUE	38



8.1 SISTEMA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO PARA EL FEMUE	38
8.1.1 Políticas	38
8.1.2 Estructura Organizacional	39
8.1.3 Metodologías y Procesos del Sistema Crediticio	39
8.1.4 Infraestructura y Capital Humano	41
8.1.5 Procesos de auditoría	41
8.2 PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	43
8.2.1 Contacto con el asociado interesado	43
8.2.2 Identificación de las condiciones mínimas de negociación	43
8.2.3 Recepción de la solicitud y estudio de capacidad de deducción	43
8.2.4 Verificación de la información	44
8.2.5 Determinación de la viabilidad de la solicitud	45
8.2.6 Tipo de decisión	46
8.2.7 Formalización de documentos	46
8.2.8 Desembolso	46
8.2.9 Archivo de la documentación	46
8.3 PROCESO PARA EL SEGUIMIENTO DE LA CARTERA	48
9. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DEL NUEVO REGLAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA	51
9.1 REGLAMENTO DE CRÉDITO	51
9.1.1 Normas de Crédito	53
9.1.2 Política de Garantías	54
9.1.3 Instancias de Aprobación de Crédito	57
9.1.4 Condiciones Generales de los créditos	57
9.1.5 Líneas de Crédito y Destino	59
9.1.6 Evaluación de la Cartera de Crédito según la Norma	67
9.1.7 Reestructuración de Créditos	74
9.1.8 Castigo de Cartera	75
9.2 MANUAL DE CARTERA	75
9.2.1 Administración de la Cartera	75
9.2.2 Políticas de recuperación de cartera	76
9.2.3 Generalidades	76
9.2.4 La Cobranza	76
9.2.5 Estrategias para un Cobro Efectivo	77
9.2.6 Proceso de Cobranza	77
9.2.7 Política de Acuerdos	78
9.2.8 Proceso de Liberación de Garantías	78
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	82
BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA	83

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Cronograma de Actividades	25
Tabla 2. Presupuesto del proyecto	26
Tabla 3. Cupos y Plazos para préstamos de la línea de crédito ordinario	61
Tabla 4. Cupos y Plazos para préstamos de la línea de Órdenes de Servicio	62
Tabla 5. Calificaciones para préstamos de vivienda	63
Tabla 6. Plazo e Intereses de Créditos para Educación	66
Tabla 7. Calificación de la cartera de acuerdo a la edad de vencimiento	69
Tabla 8. Provisión individual de cartera	72
Tabla 9. Garantías hipotecarias y no hipotecarias	73

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Cartera Bruta	27
Gráfica 2. Cartera Vencida	29
Gráfica 3. Cartera Vigente	30
Gráfica 4. Calidad de la Cartera	31
Gráfica 5. Relación Cartera Vencida y Vigente	32
Gráfica 6. Provisión de cartera por tipo de Garantía	33
Gráfica 7. Provisión de Cartera Total	34
Gráfica 8. Provisión de cartera con Garantía Admisible con Libranza	35
Gráfica 9. Comparativo provisión legal y real	36
Gráfica 10. Defecto de Provisión	37

## LISTA DE ESQUEMAS

	<b>Pág.</b>
Esquema 1. Sistema para la Administración del riesgo crediticio	42
Esquema 2. Proceso de Otorgamiento del Crédito	47
Esquema 3. Proceso para el seguimiento de la cartera	50

## INTRODUCCIÓN

Por esencia, la actividad de una entidad financiera es la toma de riesgos, cada una de sus operaciones contiene implícita o explícitamente la incertidumbre. Desde las distintas dimensiones de su operación está expuesta a diferentes tipos de riesgo que deben ser identificados, medidos y controlados, como base para fijar las estrategias de mercadeo y especialmente de precios, que resulten en una ecuación favorable entre el riesgo asumido y la recompensa obtenida, medida como la rentabilidad neta del negocio.

Los Fondos de Empleados (FE) son entidades de carácter cerrado, creadas para contribuir a la solución de las necesidades de los asociados a través de la captación de ahorros y la colocación de créditos entre sus miembros, tratando que de esa intermediación se desprenda un beneficio real para todos. Como toda institución de servicios financieros, debe administrar los riesgos que se deriven de sus operaciones de crédito, a proporciones manejables<sup>1</sup>.

El presente trabajo propone un sistema para la administración del riesgo crediticio para el Fondo de Empleados del Municipio de Envigado, ya que en la actualidad éste no cuenta con una política clara de administración de riesgo.

El por qué de este trabajo es que para el manejo de cualquier empresa solidaria que presta el servicio de ahorro y crédito es de suma importancia tener cuidado con la colocación de los recursos y su recuperación, ya que de la calidad de la cartera y de la velocidad de rotación del dinero depende la solidez de la empresa como actividad principal.

En el diseño del sistema para la administración del riesgo crediticio para el FEMUE, se consideraron los lineamientos generales para la adecuada administración del riesgo crediticio establecidos en el anexo del capítulo II de la circular básica contable y financiera.

---

<sup>1</sup> MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA. La Economía Solidaria y Los Fondos de Empleados en Colombia: Decreto Ley 1481 de 1.989. Artículo 1º. Documento en DOC. [Online]. Citado el 15 de Octubre de 2007. Colombia: Octubre de 2004. Disponible en Versión HTML: [www.supersolidaria.gov.co/data/La%20Economia%20Solidaria%20y%20los%20Fondos%2](http://www.supersolidaria.gov.co/data/La%20Economia%20Solidaria%20y%20los%20Fondos%2).

## 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

“El riesgo de crédito, es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que sus deudores o contraparte fallen en el cumplimiento oportuno o cumplan imperfectamente los términos acordados en los contratos de crédito”<sup>2</sup>.

Teniendo en cuenta que la cartera de crédito es el activo mas importante y con mayor participación en un Fondo de Empleados que desarrolla actividad financiera, es de suma importancia tener cuidado con la colocación de los recursos y su recuperación, ya que un crédito bien colocado garantiza su recuperación, generando excedentes para optimizar el crecimiento económico y maximizar el desarrollo integral de su comunidad asociada.

Por lo anterior es necesario ser muy exigentes en la colocación de los recursos, con procesos de calidad, políticas claras, parámetros precisos y procedimientos lógicos y oportunos que minimicen el riesgo de la actividad, siendo consecuentes con el mercado y los objetivos propuestos al interior de la organización; siempre con la mirada puesta en la reciprocidad financiera, el margen de intermediación financiero, el indicador de cartera vencida, la productividad, la eficiencia, la rentabilidad y la calidad del producto ofrecido.

En los últimos períodos se ha podido evidenciar el deterioro de la cartera de crédito del Fondo de Empleados del Municipio de Envigado como consecuencia de las deficiencias en las políticas de administración del riesgo crediticio; inherente a su actividad. En el proceso de otorgamiento no se observan en algunos casos todos los factores; capacidad de pago, solvencia del deudor, moralidad comercial, garantías, que se deberían evaluar para determinar la viabilidad o no de la solicitud de crédito, por otra parte no existe claridad en el proceso de seguimiento que se le debe hacer a la cartera; cosa peor aún, ya que en materia de administración del riesgo crediticio no basta con mantener buenas practicas de otorgamiento, sino que éstas deben ser complementadas con iguales o mejores procesos de seguimiento permanente de los deudores, de manera tal que se puedan adoptar medidas oportunas ante los cambios en sus condiciones.

El Fondo debe mantener un sistema de monitoreo y control del riesgo crediticio, mantener un proceso continuo de calificación y recalificación de las operaciones

---

<sup>2</sup> CIRCULAR EXTERNA 011 DE 2002. Citada en: ORTIZ ALZATE, Carlos Mario. Crédito Creer: Manual de Crédito y Cartera. Medellín: Prográficas y Cía Ltda., 2006, p. 123

crediticias, desarrollar procedimientos, metodologías y técnicas de análisis para medir el riesgo inherente a su operación.

## 2. JUSTIFICACIÓN

El riesgo crediticio es inherente al ejercicio de la actividad financiera, de ahí la importancia de establecer políticas, procesos y procedimientos claros para el estudio, otorgamiento, seguimiento y control de los créditos; con el fin de minimizar este riesgo.

En un gran porcentaje de empresas solidarias que se dedican a colocar recursos, no se tiene claridad sobre los procesos y procedimientos en el área de crédito, sobre los reglamentos, sobre los controles, sobre los elementos de análisis, sobre las políticas para otorgar un crédito, e incluso, gran porcentaje del personal encargado del crédito y la cartera, no poseen el perfil para el cargo, ya que evidencian un alto grado de desconocimiento del oficio en sí y de las normas que lo regulan<sup>3</sup>.

El Fondo de Empleados del MUNICIPIO DE ENVIGADO está dentro de ese porcentaje de empresas solidarias que aún siguen administrándose sin una planeación estratégica previa, debido a la falta de organización en los procesos y procedimientos y la falta de acatamiento por parte de los responsables del otorgamiento del crédito, de los estatutos y el reglamento de crédito. La administración del Fondo de Empleados del Municipio de Envigado está en mora de resolver lo que en cuanto a la administración del crédito se refiere; corregir los vacíos que aún se tienen en el reglamento de crédito y hacerlo cumplir para todos sus asociados sin excepciones.

Esta es la razón principal que ha motivado a buscar y proponer una alternativa de administración de cartera que minimice el riesgo de crédito al que está expuesto el Fondo, además de la satisfacción que produce el poder aportar algo; que sé que va a ser de gran utilidad a la empresa para la cual laboro hace un poco más de dos años.

---

<sup>3</sup> *Ibíd.*, p. 9.



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un sistema para la administración del riesgo crediticio para el Fondo de Empleados del Municipio de Envigado, a través de la aplicación de los conceptos del sistema para la administración del riesgo crediticio utilizado en el Sistema Financiero Colombiano.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los factores de riesgo en el Fondo de Empleados del municipio de Envigado, mediante un análisis, de las variables que ocasionan el deterioro de la cartera de crédito.
- Cuantificar los riesgos para el Fondo de Empleados del Municipio de Envigado, mediante la evaluación de los costos asociados al deterioro de la cartera.
- Proponer un sistema para la administración del riesgo crediticio, mediante un análisis conceptual y gráfico.
- Implementar el sistema para la administración del riesgo crediticio, mediante elaboración del nuevo reglamento de crédito y cartera.

## **4. MARCO REFERENCIAL**

### **4.1 ANTECEDENTES<sup>4</sup>**

La necesidad de medir el riesgo y promover que las instituciones financieras realicen una correcta evaluación de ellos, ha sido un esfuerzo de todos los bancos a nivel mundial. El comité de supervisión bancaria de Basilea, ha sido precursor de la reglamentación de la medición integral de riesgos y el adecuado aprovisionamiento de capitales, para sobrellevar los posibles riesgos incurridos y evitar la quiebra de las instituciones financieras. Este comité no posee una autoridad de supervisión supranacional y sus conclusiones no son mandatorias, sin embargo formula estándares de supervisión internacional y da guías de las mejores prácticas del mercado. Se aspira que todos los bancos activos internacionalmente apliquen las nuevas recomendaciones consignadas en el acuerdo de capitales (Basilea I – 1988) y el nuevo acuerdo de capitales (Basilea II–1999) que definen el capital mínimo que deben tener las entidades financieras para poder operar, relacionando el riesgo de los activos con el nivel y calidad del patrimonio, además, determina el capital mínimo necesario para que un banco haga frente a posibles quebrantos debido a los riesgos que maneja.

La historia del sector cooperativo contemporáneo en Colombia ha tenido dos grandes momentos, antes y después de la crisis del 98; esta crisis puso al descubierto que las empresas solidarias en gran proporción, son direccionadas sin criterios empresariales. Con la ley 454 de 1998 se le da orden específicamente al sub sector de ahorro y crédito protegiendo al pequeño ahorrador.

### **4.2 MARCO TEÓRICO<sup>5</sup>**

En Colombia la Superintendencia Bancaria reglamenta la creación del sistema de administración de riesgo crediticio SARC, para las entidades financieras bajo su vigilancia. Mediante la Carta Circular 31 de 2002 y la Circular externa 11 de 2002, se definen los lineamientos básicos que las entidades colombianas deben implementar para la medición de riesgos. Así, el sistema de administración del riesgo crediticio (SARC) en una entidad financiera debe contar al menos con los siguientes componentes básicos: unas políticas claras de administración de

---

<sup>4</sup> CARDONA HERNÁNDEZ, Paola Andrea. Aplicación de árboles de decisión en modelos de riesgo crediticio. Documento en PDF. [Online]. Citado el 12 de noviembre de 2007. Colombia: Revista Colombiana de Estadística, Vol. 27, N° 2, Diciembre de 2004, p. 142. Disponible en Versión HTML: [http://www.emis.de/journals/RCE/V27/V27\\_2\\_139Cardona.pdf](http://www.emis.de/journals/RCE/V27/V27_2_139Cardona.pdf).

<sup>5</sup> *Ibíd.*, p. 143.

riesgos, una estructura organizacional adecuada, unas metodologías y procesos apropiados para la gestión de riesgos, una infraestructura y capital humano idóneos, así como un proceso de auditoría general (Carta circular 31 de 2002).

Dentro de este proceso de medición de riesgo crediticio, se contempla la utilización de una metodología interna para el cálculo de la probabilidad de deterioro de cada crédito y la estimación o cuantificación de la pérdida esperada si el deudor llegara a incumplimiento.

#### **4.3 MARCO LEGAL**

**4.3.1 Ley 454 de 1998<sup>6</sup>.** Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

**4.3.2 Decreto 1481 de 1989<sup>7</sup>.** Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, régimen interno de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados.

**4.3.3 Ley 79 de 1988<sup>8</sup>.** Por el cuál se actualiza la legislación cooperativa, dentro de su artículo primero, menciona como propósito de esta ley, la dotación al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional.

#### **4.4 BASES TEÓRICAS**

---

<sup>6</sup> SENADO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 454 de 1998. Documento en PDF. [Online]. Citado el 15 de noviembre de 2007. Colombia: 2007. Disponible en Versión HTML: [http://www.secretariassenado.gov.co/leyes/L0454\\_98.HTM](http://www.secretariassenado.gov.co/leyes/L0454_98.HTM)

<sup>7</sup> PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 1481 de 1989. Documento en PDF. [Online]. Citado el 15 de noviembre de 2007. Colombia: 2007. Disponible en Versión HTML: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3365>

<sup>8</sup> CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 78 de 1988. . Documento en PDF. [Online]. Citado el 15 de noviembre de 2007. Colombia: 2007. Disponible en Versión HTML: [http://74.125.45.104/search?q=cache:wngS\\_0SUawQJ:www.sena.edu.co/downloads/2007Portal/Juridica/PAGINA%2520WEB%2520-NORMAS/LEYES/L%25201988/LEY%252079%2520DE%25201988,%2520LEGISLACION%2520COOPERATIVA.pdf+Ley+79+de+1988&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=co&client=firefox-a](http://74.125.45.104/search?q=cache:wngS_0SUawQJ:www.sena.edu.co/downloads/2007Portal/Juridica/PAGINA%2520WEB%2520-NORMAS/LEYES/L%25201988/LEY%252079%2520DE%25201988,%2520LEGISLACION%2520COOPERATIVA.pdf+Ley+79+de+1988&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=co&client=firefox-a)

**4.4.1 Riesgo Crediticio<sup>9</sup>.** En sentido general, el riesgo crediticio es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que sus deudores fallen en el cumplimiento oportuno o cumplan imperfectamente los términos acordados en los contratos de crédito.

**4.4.2 Riesgo de liquidez<sup>10</sup>.** Es la posibilidad de que una institución financiera no pueda cumplir un compromiso financiero con un cliente o mercado en algún lugar, moneda o momento determinado. Las exposiciones de liquidez pueden surgir de las actividades de “trading” relacionadas con productos o mercados específicos; y de las actividades relacionadas con la obtención de fondos para la entidad. El primero es un riesgo en el cual no se puede deshacer una posición determinada al precio o cerca del precio del mercado, debido a la poca profundidad o desórdenes del mismo. El segundo es el riesgo de no poder cumplir con las obligaciones de pago en la fecha de cancelación y surgen principalmente del desfase de activos, pasivos, y madurez de contratos de los compromisos adquiridos.

**4.4.3 Acuerdos de Basilea<sup>11</sup>.** La banca, después de la II Guerra Mundial buscó y generó su expansión. La banca comercial en Francia se desarrolló increíblemente al igual que los bancos italianos, alemanes, suizos, holandeses, ingleses, suecos y daneses. Paralelamente a esto, la banca norteamericana fue ejemplo de ayuda internacional y se consolidó en los años sesenta y setenta como los pioneros de la banca corporativa.

Entrada la década de los ochenta, llamada la década perdida de América Latina, muchos bancos norteamericanos poseían excedentes en dólares, llamados comúnmente petrodólares, para ser colocados fuera de su país. Empezaron y se dispersaron los préstamos con intereses blandos por ciento de empresas y entidades financieras de casi toda América Latina. Simultáneamente a esto, la banca europea también prestaba para proyectos en la región, pero fueron más conservadores y desde mediados de los años ochenta se aglomeraron los más importantes bancos de Europa Occidental para crear desde la ciudad de Basilea, Suiza, las primeras normas para fortalecer cualquier institución financiera. Ya en Diciembre de 1974, los gobernadores del G-10 (de los diez grandes bancos centrales europeos) crearon el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea con el fin de mejorar la colaboración entre las autoridades de supervisión bancaria.

El comité de Basilea constituye un foro de debate para la resolución de problemas específicos de supervisión. Coordina la distribución de las competencias supervisoras entre las autoridades nacionales, a fin de garantizar una supervisión eficaz de las actividades bancarias, y con el paso del tiempo sus normas de

---

<sup>9</sup> ORTIZ ALZATE, Carlos Mario. Op. Cit., p. 123

<sup>10</sup> CARDONA HERNÁNDEZ, Paola Andrea. Op. Cit., p. 141.

<sup>11</sup> WIKIMEDIA PROJECT. Documento en PDF [online]. Citado el 15 de diciembre de 2007. España: 2007. Disponible en Versión HTML: [http://es.wikipedia.org/wiki/Basilea\\_II](http://es.wikipedia.org/wiki/Basilea_II)

supervisión transfronteriza se ha convertido en un referente en todo el mundo. Se han elaborado dos acuerdos de Basilea, I y II.

➤ **Basilea I:** Conjunto de recomendaciones para establecer un capital mínimo que debe tener una entidad bancaria en función de los riesgos que afronta.

El acuerdo establece una definición de "**capital regulatorio**" compuesto por elementos que se agrupan en 2 categorías (o "tiers") si cumplen ciertos requisitos de permanencia, de capacidad de absorción de pérdidas y de protección ante quiebra. Este capital debe ser suficiente para hacer frente a los riesgos de crédito, mercado y tipo de cambio. Cada uno de estos riesgos se mide con unos criterios aproximados y sencillos.

➤ **Basilea II:** La principal limitación del acuerdo de Basilea I es que es insensible a las variaciones de riesgo y que ignora una dimensión esencial: la de la calidad crediticia y, por lo tanto, la diversa probabilidad de incumplimiento de los distintos prestatarios. Es decir, considera que todos los créditos tienen la misma probabilidad de incumplir.

Para superarla, el Comité de Basilea propuso en 2004 un nuevo conjunto de recomendaciones. Éstas se apoyan en los siguientes tres *pilares*.

**Pilar I: el cálculo de los requisitos mínimos de capital.** Constituye el núcleo del acuerdo e incluye una serie de novedades con respecto al anterior: tiene en cuenta la calidad crediticia de los prestatarios (utilizando ratings externos o internos) y añade requisitos de capital por el riesgo operacional.

**Pilar II: el proceso de supervisión de la gestión de los fondos propios.** Los organismos supervisores nacionales están capacitados para incrementar el nivel de prudencia exigido a los bancos bajo su jurisdicción. Además, deben validar tanto los métodos estadísticos empleados para calcular los parámetros exigidos en el primer pilar como la suficiencia de los niveles de fondos propios para hacer frente a una crisis económica, pudiendo obligar a las entidades a incrementarlos en función de los resultados.

**Pilar III: La disciplina de mercado.** El acuerdo establece normas de transparencia y define la publicación periódica de información acerca de su exposición a los diferentes riesgos y la suficiencia de sus fondos propios. El objetivo es:

1) La generalización de las buenas prácticas bancarias y su homogeneización internacional.

2) La reconciliación de los puntos de vista financiero, contable y de la gestión del riesgo sobre la base de la información acumulada por las entidades.

3) La transparencia financiera a través de la homogeneización de los informes de riesgo publicados por los bancos.

**4.4.4 Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC)<sup>12</sup>.** Con el SARC la Superintendencia Bancaria busca fortalecer la gestión en el tema del riesgo, fomentando el desarrollo de una cultura y prácticas de alto nivel técnico en la administración del mismo que reconozcan las condiciones particulares de cada entidad. Se pretende pasar de un esquema paternalista a uno de auto-control.

Los órganos de administración y control de las entidades vigiladas deben establecer políticas claras y precisas que definan los criterios bajo los cuales la organización analiza, evalúa, otorga, califica, controla y provisiona el portafolio crediticio de la misma.

La evaluación del riesgo crediticio debe desarrollarse a través de un proceso que considere al menos los siguientes aspectos:

- Mercado objetivo y límites de exposición y riesgo
- Políticas otorgamiento y reestructuración
- Políticas de seguimiento, recuperación y cobranza
- Políticas de garantías
- Política de provisiones
- Política de revelación de información
- Políticas de revisión y ajustes a las metodologías

Se debe llegar a:

- Construcción técnica de provisiones para cubrir pérdidas esperadas.
- Bases de datos y tecnología de soporte
- Mecanismos de seguridad de datos, modelo y resultados (back testing, stress testing)
- Retroalimentación de los procesos de otorgamiento, seguimiento, monitoreo y control
- Procesos de Auditoría

El SARC constituye un sistema en el que las entidades financieras pueden establecer sus propios criterios de administración (medición, asunción y seguimiento) del riesgo crediticio.

Este sistema induce la sustitución de los criterios *ad hoc* por criterios basados en el comportamiento y perfil de riesgo de los sujetos de crédito de cada institución.

---

<sup>12</sup> BERMÚDEZ SALGAR, Jorge. Supervisión Bancaria y Microcrédito. Documento en PPT. [Online]. Citado el 12 de diciembre de 2007. Cartagena: 14 de marzo 2003. Disponible en Versión HTML: <http://www.comfama.com/contenidos/bdd/2259/doc17.ppt>.

A diferencia del esquema anterior, que se centraba fundamentalmente en la constitución de provisiones, el nuevo sistema pone el mayor énfasis en el profesionalismo y gestión de riesgos por parte de la entidad vigilada (mitigación de riesgo).

Se ocupa en forma integral de todas y cada una de las etapas que componen el ciclo de crédito (otorgamiento, seguimiento, control, recuperación, etc.).

Consecuentemente, vincula la responsabilidad de los administradores bancarios en las diversas fases del proceso crediticio.

Corresponde a un enfoque prospectivo que permite constituir anticipadamente las provisiones.

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1 MÉTODO

El método a aplicar en este trabajo es el inductivo, ya que se basa en procesos de conocimientos reales para el sector financiero y poder realizar un análisis sistemático, ordenado, coherente y lógico para ser aplicado a un fondo de empleados.

### 5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la temática que se aborda en el presente trabajo, se utilizara la investigación aplicada debido a que se apunta a analizar, evaluar, y buscar alternativas e instrumentos de solución de los riesgos en la cartera de crédito del Fondo de Empleados del Municipio de Envigado.

### 5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

**5.3.1 Fuentes Primarias.** La información se obtiene a través del diálogo directo con los directivos y encargados de las áreas de crédito y cartera. La información recopilada permite evaluar la situación financiera del fondo con el fin de obtener mayor certeza sobre su situación actual.

**5.3.2 Fuentes Secundarias.** La elaboración del presente proyecto se apoyara en libros, documentos, revistas, informes, trabajos de grados e información de la página Web de las entidades de supervisión y control que dan cuenta del proceso de la administración del riesgo crediticio y de otros informes que complementan la comprensión de esta temática.

### 5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizará material bibliográfico y temático y como herramienta informática Excel y Word de Microsoft, en el cuál se recolecta y se ingresa toda la información de la planeación y ejecución del proyecto.



## 5.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

En el cronograma a continuación (tabla 1), se muestran las actividades que son necesarias desarrollar, para lograr los objetivos de este trabajo de investigación.

**Tabla 1. Cronograma de Actividades**

DISEÑO DE UN MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO EN EL FEMUE	AÑO 2007			AÑO 2008									
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
1- Identificar factores de riesgo													
Consultar movimiento de cartera													
Graficar el comportamiento													
Análisis de información													
2- Cuantificar riesgos													
Consultar el valor de las provisiones													
Graficar comportamiento													
Análisis de información													
3- Diseñar modelo de SARC													
Consultar sobre el SARC													
Flujograma del SARC													
Ajustar el modelo SARC													
Hacer flujogramas de procedimientos													
4- Elaborar reglamentos													
Consultar sobre contenido de reglamentos													
Elaborar reglamento de crédito													
Elaborar reglamento de cartera													

Fuente: Cálculo Autor

## 5.6 PRESUPUESTO

El presupuesto del proyecto (tabla2) abarca, desde los materiales empleados, hasta los gastos de personal, salidas de campo y búsqueda de material bibliográfico, que se hizo necesaria para desarrollar este trabajo investigativo.

**Tabla 2. Presupuesto del proyecto**

<b>Presupuesto Global</b>						
<b>RUBROS</b>				<b>FUENTES</b>		<b>TOTAL</b>
				IUE	Estudiante	
PERSONAL				\$1.100.000	\$300.000	\$1.400.000
EQUIPOS					\$1.850.000	\$1.850.000
MATERIALES					\$160.000	\$160.000
SALIDAS DE CAMPO					\$50.000	\$50.000
MATERIAL BIBLIOGRÁFICO					\$50.000	\$50.000
SERVICIOS TÉCNICOS						0
MANTENIMIENTO						0
<b>TOTAL</b>				<b>\$1.100.000</b>	<b>\$2.410.000</b>	<b>\$3.510.000</b>
<b>Descripción de los gastos de personal</b>						
<b>INVESTIGADOR / EXPERTO/ AUXILIAR</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>FUNCIÓN DENTRO DEL PROYECTO</b>	<b>Dedicación</b>	<b>RECURSOS</b>		<b>TOTAL</b>
				I.U.E.	Estudiante	
Sergio Oquendo	Administrador de Empresas	Asesor Metodológico	4 h/s	\$300.000		\$300.000
Santo Alfonso	Economista	Asesor Monografía	4 h/s	\$800.000		\$800.000
Diana Marín Q.	Estudiante Contaduría	Alumna (Investigador)	4 h/s		\$300.000	\$300.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$1.100.000</b>	<b>\$300.000</b>	<b>\$1.400.000</b>
<b>Descripción y cuantificación de los equipos de uso propio</b>						
<b>EQUIPO</b>				<b>VALOR (CONTRAPARTIDA)</b>		
Computador				\$1.700.000		
Impresora				\$150.000		
<b>TOTAL</b>				<b>\$1.850.000</b>		
<b>Materiales y suministros</b>						
<b>Materiales</b>		<b>Justificación</b>			<b>Valor</b>	
Internet					\$30.000	
Fotocopias					\$20.000	
Papelería					\$80.000	
Telefonía					\$30.000	
<b>TOTAL</b>					<b>\$160.000</b>	
<b>Salidas de campo</b>						
<b>Concepto</b>		<b>Justificación</b>			<b>Valor</b>	
Instituciones Educativas					\$50.000	
Bibliotecas						
<b>TOTAL</b>					<b>\$50.000</b>	
<b>Bibliografía</b>						
<b>Ítem</b>		<b>Justificación</b>			<b>Valor</b>	
Libros					\$50.000	
Revistas						
<b>TOTAL</b>					<b>\$50.000</b>	

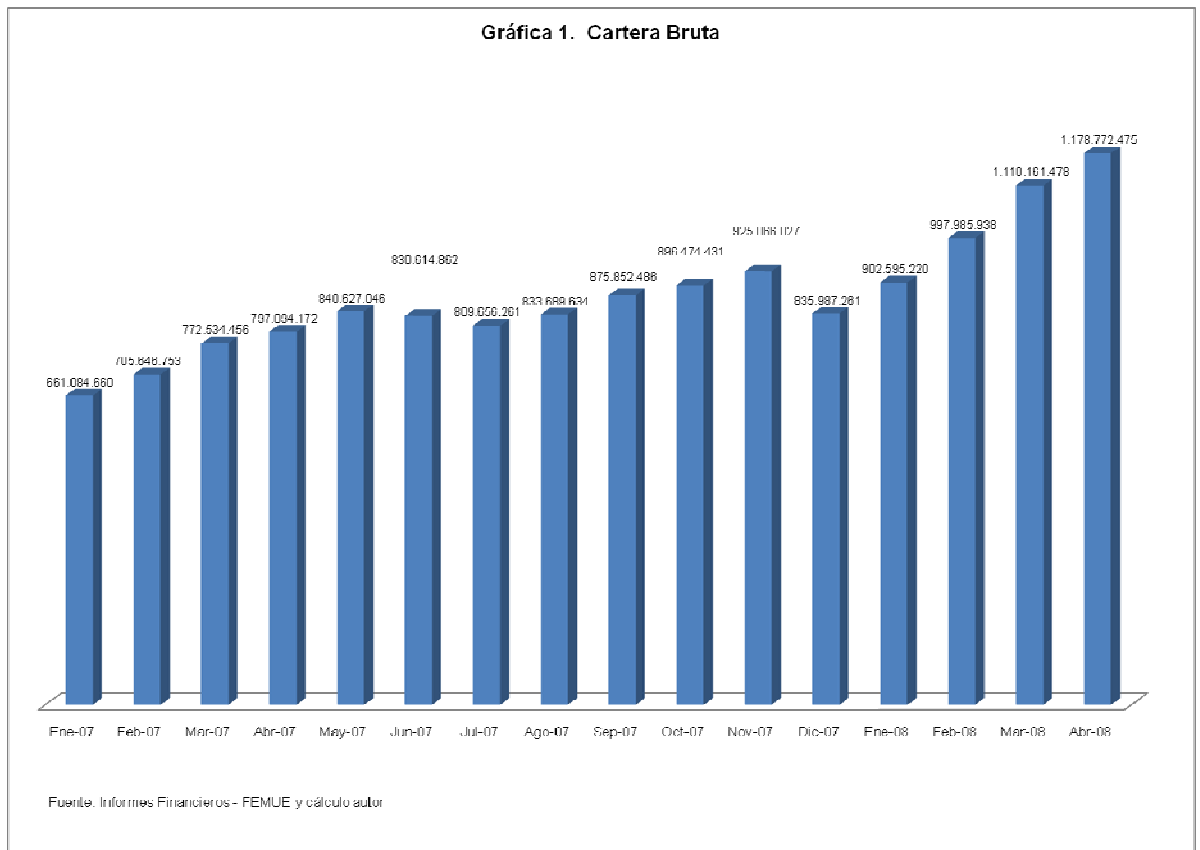
Fuente: Cálculo Autor

## 6. FACTORES DE RIESGO EN EL FONDO DE EMPLEADOS DEL MUNICIPIO DE ENVIGADO

### 6.1 CALIDAD DE LA CARTERA

Para poder realizar un análisis de la calidad de la cartera del Fondo de Empleados, es necesario tener en cuenta, la cartera bruta, la cartera vencida y la cartera vigente.

**6.1.1 Cartera Bruta.** La gráfica 1, muestra el comportamiento de la cartera bruta del Fondo de Empleados del Municipio de Envigado en los últimos 16 meses.



Se pueden observar tres tendencias; La primera tendencia va de enero de 2007 a mayo de 2007, donde se evidencia un crecimiento rápido de la cartera bruta iniciando en enero de 2007 con \$61.084.660 y en mayo de 2007 alcanzó un monto de \$840.627.046.

En la segunda se observa un leve descenso durante los meses de junio, julio, al pasar en el mes de junio a una cartera bruta de \$809.656.261; esta tendencia se ve superada durante el período agosto - noviembre; donde en noviembre alcanza un record de \$925.866.827, disminuye levemente en diciembre, producto de la cancelación de los créditos que están respaldados con la prima de servicios.

La tercera tendencia comienza en el primer cuatrimestre del año en curso, alcanzando un promedio de crecimiento mes del 9%, en enero de 2008 la cartera ascendía a \$902.595.220 y en abril \$1178.772.475. Los valores registrados en el mes de abril del año en curso ponen de manifiesto un nuevo record en colocación para el Fondo de Empleados del Municipio de Envigado.

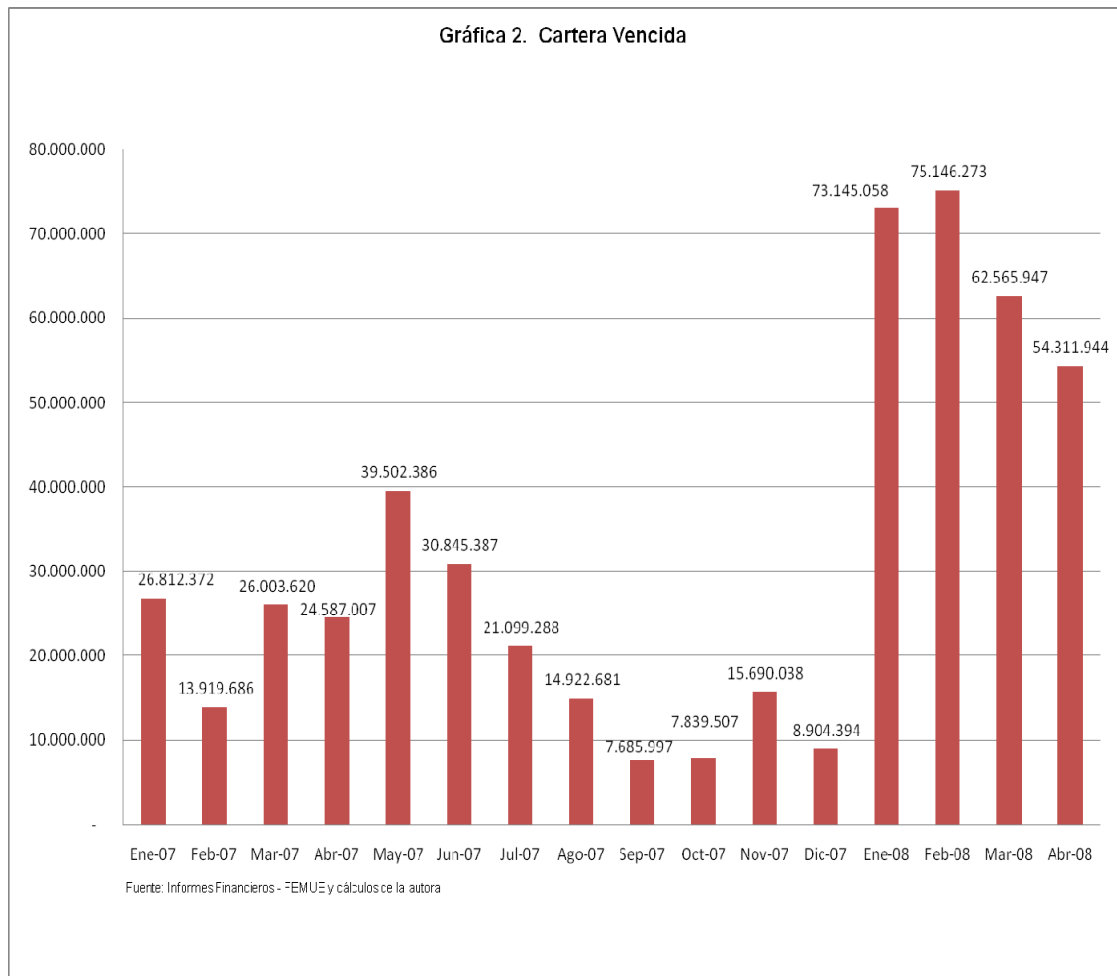
Este crecimiento tiene explicación en los incrementos que se dan el mes de febrero producto de las necesidades básicas que deben atender los asociados como consecuencia de la temporada escolar y los compromisos adquiridos durante el mes de diciembre y enero producto de la época navideña y de vacaciones.

**6.1.2 Cartera Vencida.** En enero de 2007, según la gráfica 2, la cartera vencida del Fondo de Empleados del Municipio de Envigado ascendía a \$26.812.372, para el mes de febrero se registra una disminución; y el valor de la cartera vencida alcanza los \$13.919.686; es decir disminuyó en un 48,08% con respecto al mes de enero. Esto se debe a que los créditos que son respaldados con la prima de diciembre, estaban vencidos y para este mes se logro una normalización de esta cartera.

Para el mes de marzo el valor se incrementa hasta \$23.003.620 y vuelve y se presenta una disminución para el mes de abril; pero más leve que la registrada en el mes de febrero, en mayo se eleva nuevamente y alcanza los \$39.502.386, sin embargo empieza a disminuir en los meses siguientes hasta septiembre; mes en el que se registra un valor de \$7.685.997, en octubre se presenta un crecimiento leve y continua en noviembre alcanzando los \$15.690.038, ya para diciembre se presenta de nuevo una disminución; en este mes el valor de la cartera vencida fue de \$8.904.394 y se dispara este valor para el mes de enero de 2008 alcanzando los \$73.145.058 y los \$75.146.273 en febrero, el crecimiento de la cartera vencida alcanzado en estos dos primeros meses del 2008 se debe a los créditos a cuota única con prima de diciembre y liquidaciones de prestaciones sociales que debieron haberse cancelado en diciembre de 2007 o enero de 2008, para marzo y abril de 2008 se logra disminuir un poco el valor de la cartera vencida, pero no de forma significativa; en abril se disminuyó hasta los \$54.311.944.

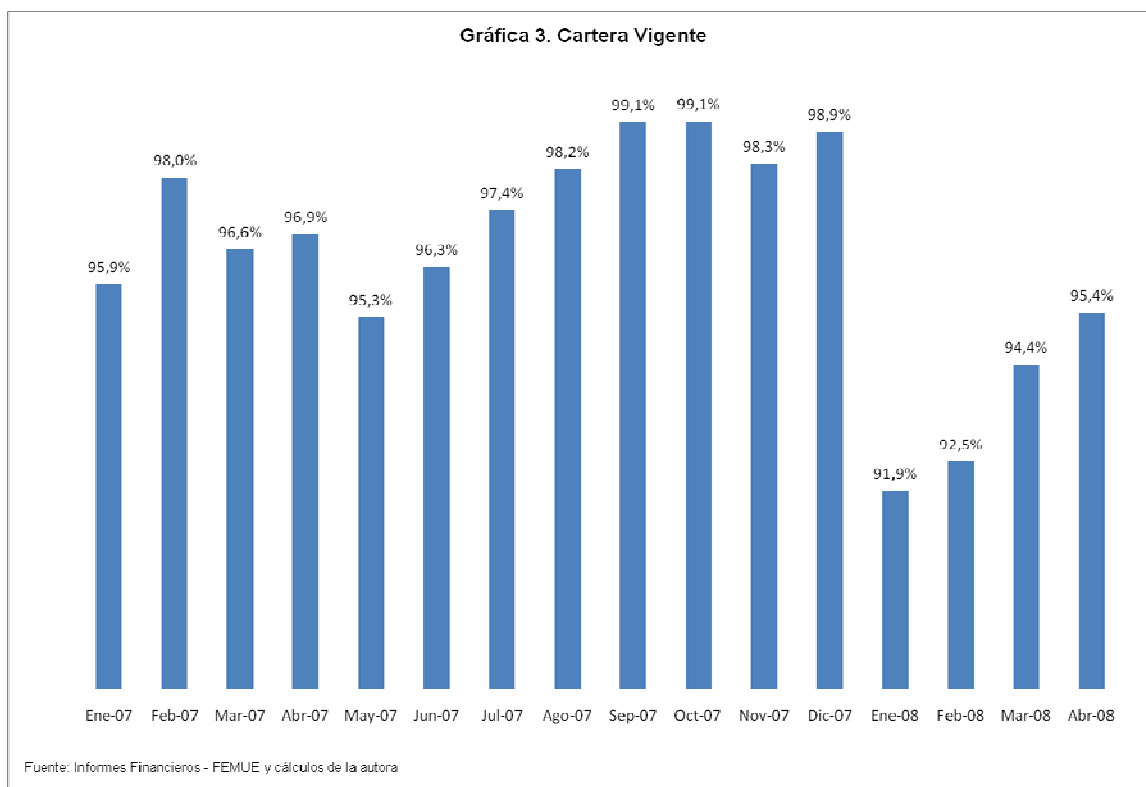
Mientras que en el período comprendido entre enero y diciembre de 2007, el porcentaje de cartera vencida se mantuvo entre un 0.9% y un 4.7%, para el mes de enero de 2008 alcanzó un 8.1%.

Esta tendencia de aumento y disminución en la cartera vencida del FEMUE, se debe a los créditos con cuotas extras o créditos modalidad cuota única que son incumplidos por parte del asociado; esto sucede debido a que han aplazado sus vacaciones y la garantía del crédito era esta prestación, también porque no se hicieron los cálculos correctos por parte del jefe de nomina a la hora de dar el visto bueno a un crédito respaldado con una prestación que no era suficiente para cubrir el monto; estas son las causas mas comunes de incumplimiento por parte de los asociados.



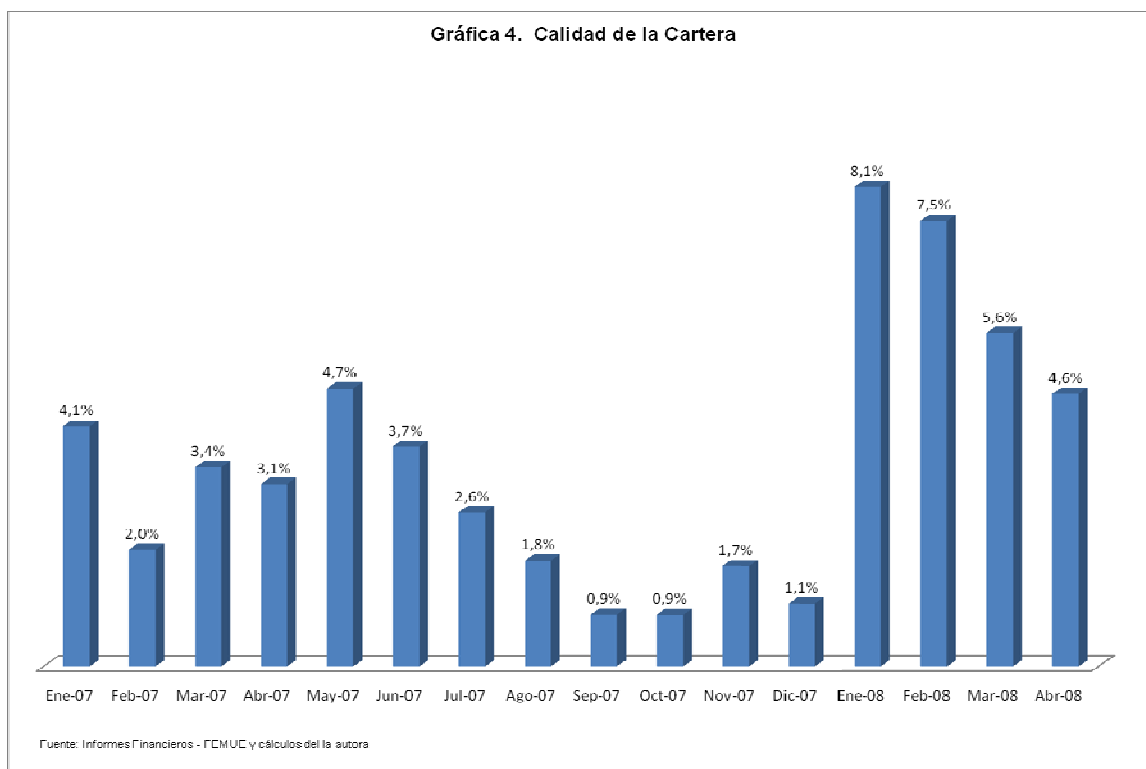
**6.1.3 Cartera Vigente.** La gráfica 3, muestra el porcentaje de la cartera al día del FEMUE en el primer cuatrimestre del 2007, se presenta un incremento en el porcentaje de la cartera al día en el mes de febrero (98.0%) con respecto al mes de enero (95.9%), para el mes de marzo desmejora un poco este porcentaje (96.6%), y se vuelve a tener un incremento leve en abril alcanzando el 96.9%,

para el siguiente cuatrimestre, se registra un incremento sostenido en el porcentaje de cartera al día; en mayo el porcentaje era de 95.3% y para agosto alcanzó el 98.2%, en los cuatro meses siguientes; es decir, septiembre octubre, noviembre y diciembre se registran los mayores porcentajes de cartera al día alcanzando en septiembre y octubre el 99.1% y aunque en noviembre tuvo una leve disminución (98.3%), para diciembre vuelve y alcanza el 98.9%.



En enero de 2008 se presenta el menor porcentaje de cartera al día de todos los meses mostrados; el 91.9%, esto como consecuencia de los créditos otorgados para cancelar con la prima de diciembre que aún no han sido pagados, para los tres meses siguientes se observa un mejoramiento en el comportamiento de la cartera al día; gracias a la gestión adelantada por la administración del fondo con los asociados morosos; para abril el porcentaje de cartera al día era de 95.4%; en este mes casi se alcanzó el mismo porcentaje que se tenía en enero de 2007 que fue de 95.9%, lo que quiere decir que el año pasado se logró ser más eficiente en la colocación de créditos a cuota única con prima de diciembre, ya que fueron menos los morosos con respecto al 2008. Sin embargo el porcentaje de cartera vigente del FEMUE de Envigado siempre ha estado por encima del 96%; que es un nivel bueno.

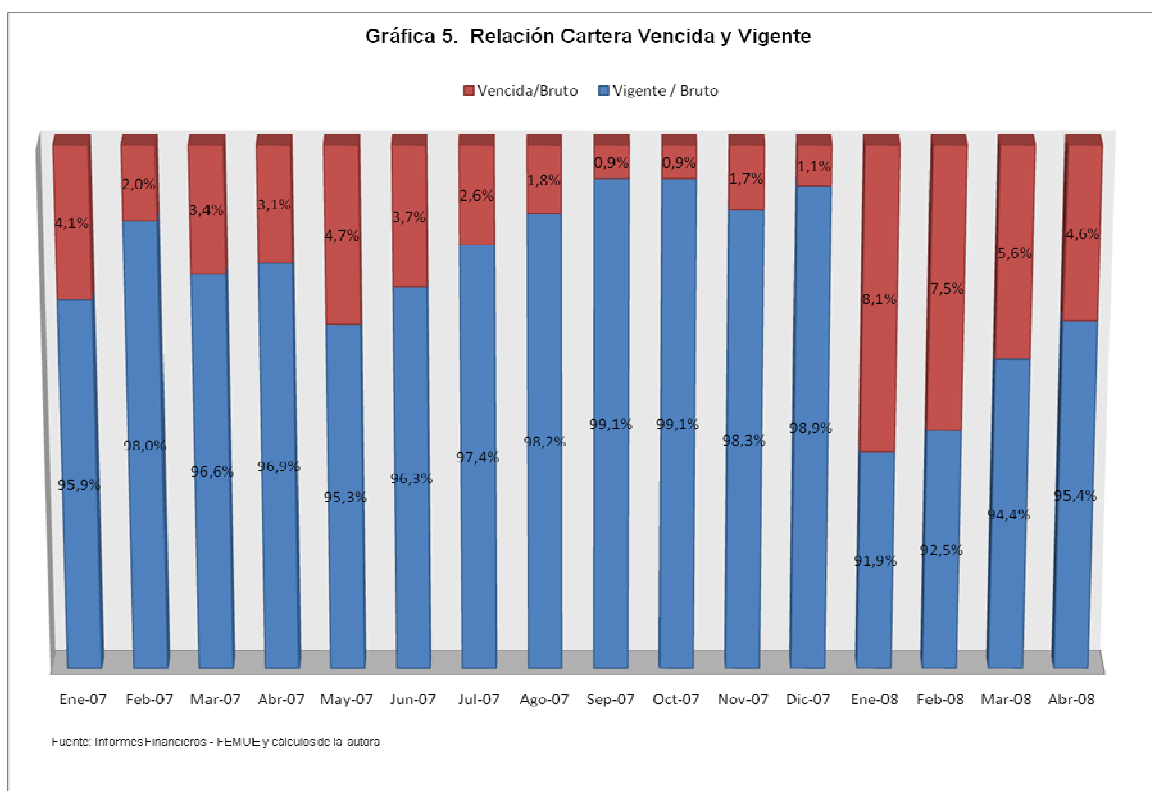
**6.1.4 Calidad de la Cartera.** En la gráfica 4, se muestra la calidad de la cartera, es así como en el mes de enero de 2007 el porcentaje de calidad de la cartera era de 4.1%, para el mes de febrero del mismo año disminuye al 2% y se incrementa en marzo en 3.4% y para abril vuelve a tener una leve disminución hasta alcanzar el 3.1%, para el mes de mayo se eleva al 4.7%, pero empieza a disminuir hasta septiembre que alcanzó el 0.9%; porcentaje que se sostuvo también para el mes de octubre, estos dos meses son los que registran el menor porcentaje de cartera vencida.



En noviembre se presenta un incremento leve; se registró un porcentaje de 1.7, pero disminuyó para diciembre, mes que alcanzó el 1.1%, para enero de 2008 el porcentaje de calidad de cartera se elevó al 8.1%; el mayor alcanzado en el período analizado; el porcentaje de calidad de la cartera para este mes se vio desmejorado por los créditos a cuota única respaldados con la prima de diciembre, que no se cancelaron en este mes.

Para el siguiente trimestre del 2008, se nota una mejoría en la calidad de la cartera; alcanzando un porcentaje del 4.6, sin embargo la administración del FEMUE no se puede conformar con esta mejoría, sino que tiene que seguir adelantado gestiones que reduzcan el porcentaje de cartera en mora.

**6.1.5 Relación Cartera Vencida y Vigente.** La gráfica 5, muestra el porcentaje de cartera vencida y el de cartera vigente del FEMUE durante el período comprendido entre enero de 2007 y abril de 2008, en los primeros cuatro meses tanto del 2007 como del 2008, se presenta el mayor porcentaje de cartera vencida; alcanzando porcentajes mayores en el 2008; mientras en enero de 2007 el porcentaje de cartera vencida alcanzó el 4.1, para enero de 2008 alcanzó el 8.1%, esto se presentó por los créditos que debieron haber sido cancelados en diciembre con la prima de servicios, de mayo a agosto de 2007 se nota una tendencia de mejoría en la calidad de la cartera ya que se presenta un incremento sostenido en el porcentaje de cartera al día que continua en septiembre y en octubre; en estos dos meses se registra el mayor porcentaje de cartera al día y menor porcentaje de cartera vencida; el porcentaje de cartera al día alcanzó un 99.1 y el de cartera vencida apenas un 0.9%, y aunque en noviembre cae un poco el porcentaje de cartera al día, para diciembre vuelve y se incrementa hasta el 98.9%. El mayor porcentaje de cartera vencida se presentó en el mes de enero de 2008 y los meses de menor porcentaje fueron septiembre y octubre, con apenas un 0.9% de cartera vencida, en cuanto al porcentaje de cartera al día, se puede observar que siempre ha estado por encima del 90% y los meses en que alcanzó el mayor porcentaje fueron septiembre y octubre de 2007 con un 99.1% para ambos meses.

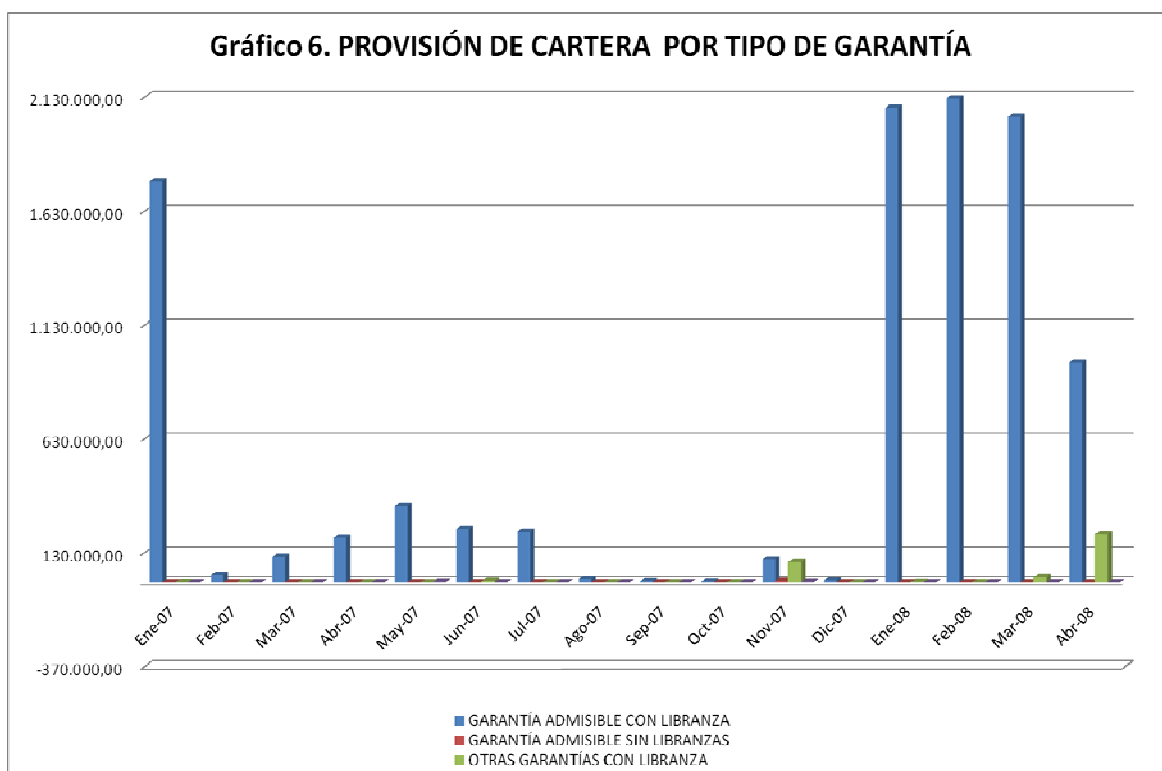




## 7. RIESGOS PARA EL FONDO DE EMPLEADOS DEL MUNICIPIO DE ENVIGADO, MEDIANTE LA EVALUACIÓN DE LOS COSTOS ASOCIADOS AL DETERIORO DE LA CARTERA

Los niveles de provisión de cartera en el Fondo de Empleados del Municipio de Envigado están definidos por la resolución 1507 de noviembre 27 de 2001, en la cual establece entre otros aspectos la calificación de riesgo por nivel de créditos y las provisiones tanto general como individual que se deben hacer en la gestión de la cartera.

En el análisis de las provisiones de cartera del Fondo de Empleados se observa que la mayor provisión se realiza en la cartera admisible con libranza dado que es en ésta modalidad donde se concentra el mayor número de obligaciones vencidas, respecto a las otras modalidades. (Véase Anexo A)

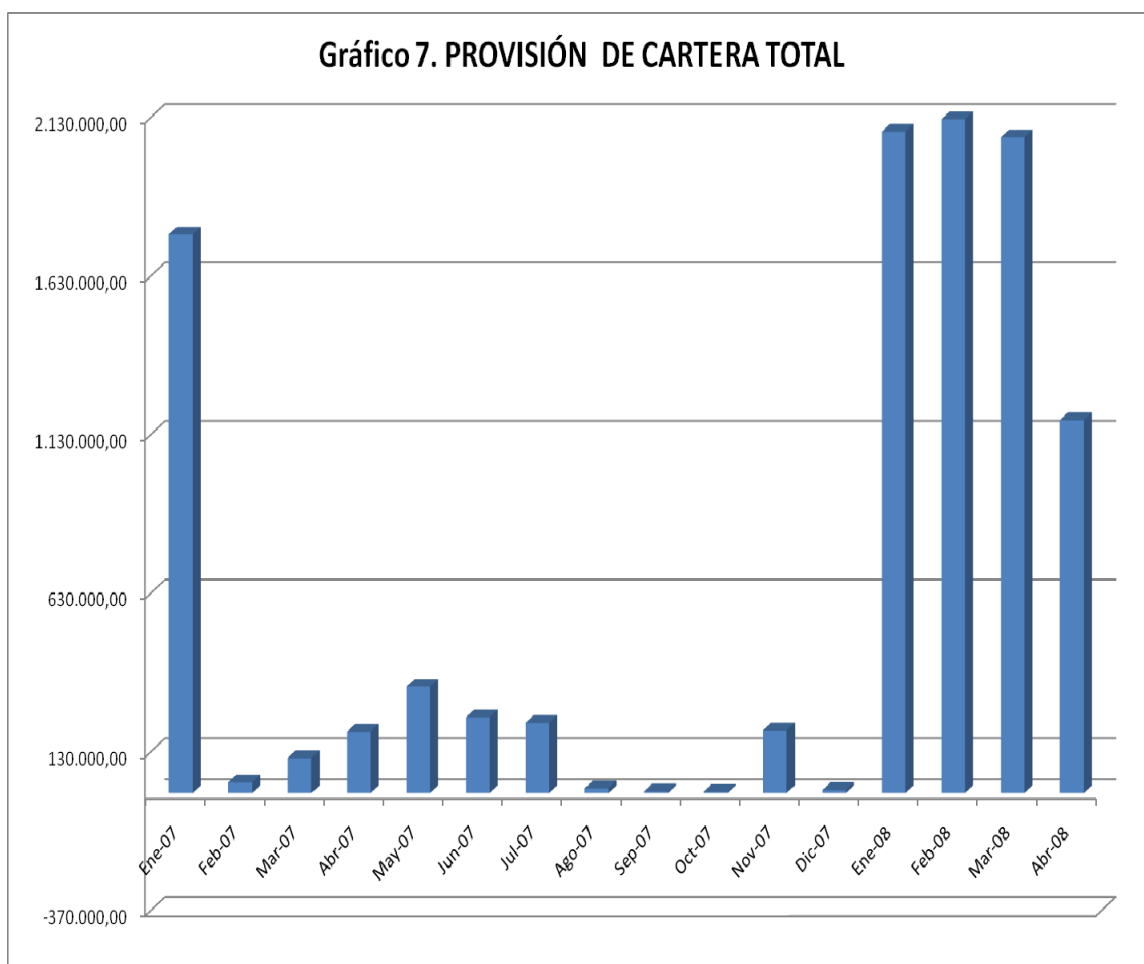


Fuente: Cálculo Autor

Durante el período analizado se observa que las obligaciones con libranza son las que mayor provisión generan, en especial las que tienen garantía admisible con

libranza. El gráfico 6, muestra la evolución de la provisión de la cartera por tipo de garantías, se observan períodos donde el nivel de provisiones del fondo es cero, pero se observa que en el período de enero, febrero, marzo y abril son los meses en los que mayor nivel de provisión se genera. Esto se debe a los créditos otorgados a cuota única que no pudieron ser cancelados; bien sea, porque no se alcanzaron a cubrir con la prima de diciembre o porque están respaldados con las cesantías, y éstas aún no han sido liquidadas.

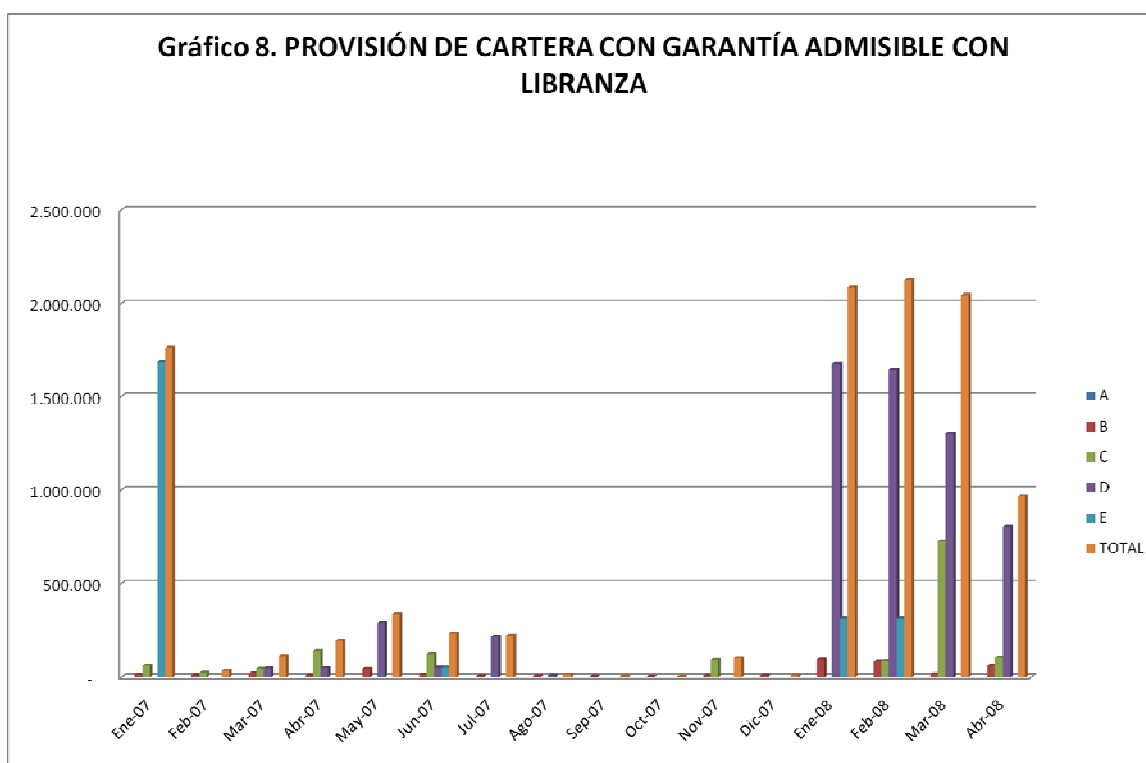
El gráfico 7, muestra la provisión de cartera total y guarda la misma relación desde el punto de vista de su comportamiento con la provisión por tipo de garantía, esto se debe a que el mayor porcentaje de cartera vencida está en una sola categoría.



Fuente: Cálculo Autor

Dado que la cartera admisible con libranza es la que mayor índice de mora presenta a continuación se hará un análisis de las provisiones que genera dicha

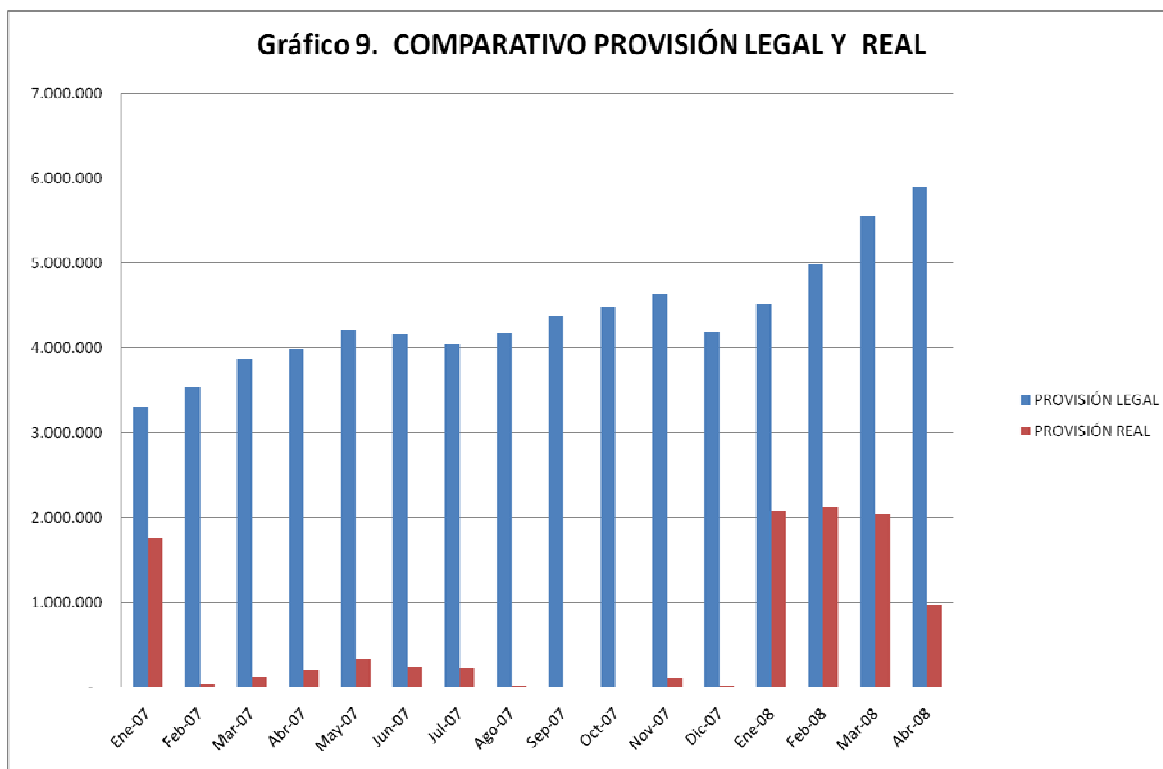
cartera: las provisiones por calificación de la garantía admisible con libranza ha tenido un comportamiento muy variable observándose que en enero de 2007 el mayor porcentaje de provisión de cartera estaba en la categoría “E” con un monto de 1.686.209 pesos que es equivalente al 96% de la provisión de cartera para ese mes, esto no implica un patrón de comportamiento igual para todo el período dado que esta provisión fue reversada en el período de febrero a mayo del mismo año y de julio a diciembre del mismo año. Lo que si se observa es que el fondo durante todo el período ha generado provisión por su cartera calificada en “B”. (Véase Gráfica 8).



Fuente: Cálculo Autor

En términos generales resulta sorprendente encontrar que el Fondo de Empleados no está cumpliendo la resolución 1507 dado que no cumple con los parámetros establecidos del 0.5% como provisión general.

El gráfico 9 muestra el defecto de provisión en el cubrimiento de la cartera en el Fondo de Empleados. Durante el análisis de este período se observa que en todos los meses se dejó de provisionar; o en otras palabras, no se realizó las provisiones de acuerdo a la ley. Esto demuestra una inobservancia de la resolución por parte de los administradores del fondo. Esta situación en el fondo posiblemente sea ocasionada por los siguientes factores:



Fuente: Cálculo Autor

Desconocimiento de la resolución 1507 de noviembre de 2001; donde se establece un porcentaje de provisión general para el total de la cartera bruta del fondo.

Una mala comprensión o entendimiento de la resolución expedida por la superintendencia de la Economía Solidaria que hace que se esté cometiendo este error administrativo.

Negligencia administrativa del fondo que aún conociendo esta situación no ha tomado las medidas respectivas para subsanar dicha inconsistencia.

Fallas en la supervisión por parte de la superintendencia de Economía solidaria, que no ha identificado que este fondo de empleados no cumple con sus resoluciones.

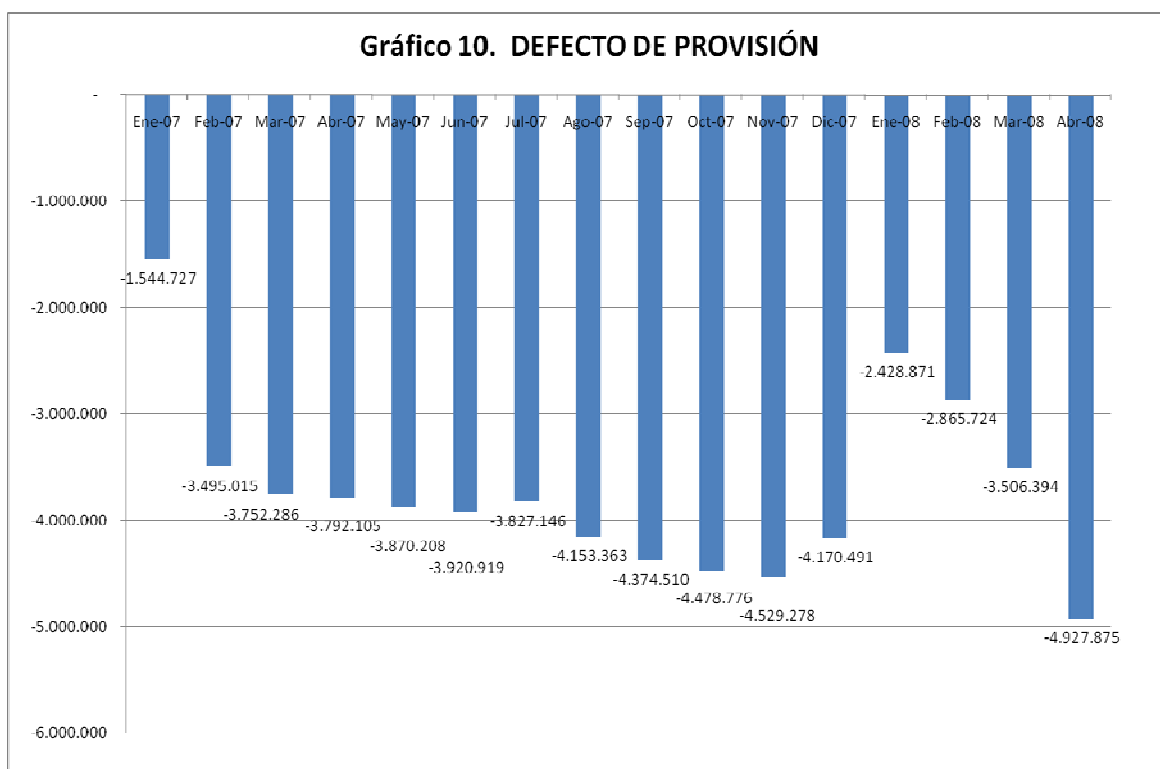
El software con el que actualmente cuenta el fondo no está parametrizado con los postulados de la resolución 1507 y por lo tanto se generan inconsistencias en los resultados.

Fallas en el control interno del fondo por parte del Revisor Fiscal, Comité de Control Social y demás instancias administrativas del fondo; por lo tanto no se está cumpliendo con el artículo 14 y 15 de dicha resolución.

Errores en la contabilización de las operaciones de crédito por error en la matrícula de la garantía de los créditos que afectan directamente la provisión de cartera.

Esta situación está generando graves fallas en los instrumentos de cobertura del riesgo crediticio, dado que cada mes se está generando un defecto de provisión.

El gráfico 10, muestra los valores dejados de provisionar por parte del fondo que constituyen un defecto de provisión que si bien no amenazan la estabilidad o liquidez del fondo pero muestra serias dificultades administrativas en la provisión del riesgo.



Fuente: Cálculo Autor

## 8. PROPUESTA CONCEPTUAL Y GRÁFICA DEL SISTEMA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO PARA EL FEMUE

### 8.1 SISTEMA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO PARA EL FEMUE<sup>14</sup>

**8.1.1 Políticas.** En el esquema 1 se muestra que el Comité de Control Social, La Junta Directiva y el Revisor fiscal, plantean las políticas que rigen el sistema, estas son:

➤ **Políticas de administración del riesgo crediticio.** El Fondo de Empleados del Municipio de Envigado, en cabeza de su Junta Directiva debe definir políticas claras y precisas sobre los diversos procesos de administración del riesgo crediticio, de igual forma debe comprometerse y responsabilizarse del conocimiento, seguimiento y control de los procesos correspondientes. Los componentes básicos que debe considerar la política de administración del riesgo crediticio son:

➤ **Política de exposición y límites.** La Junta Directiva del Fondo de Empleados del Municipio de Envigado debe fijar límites de exposición crediticia y de pérdida tolerada acorde con su capital de respaldo; es decir, debe identificar un nivel crítico por encima del cual no resulta rentable asumir mayor riesgo crediticio, debe establecer niveles de exposición de créditos totales e individuales, fijar también cupos de adjudicación y límites de concentración por deudor, dependencia, empresa.

➤ **Política de Otorgamiento de crédito.** El Fondo debe contar con una política de otorgamiento de crédito, consistente con su política de exposición y límites. En esta política se deben establecer las condiciones mínimas de negociación que se deben observar tanto las del asociado; (tipo de vinculación laboral, salario, experiencia crediticia con el Fondo, entre otras), como las del fondo; (requisitos, valor máximo de crédito, garantías, entre otras), al igual que los criterios para determinar la viabilidad de la solicitud; tales como monto, fuente de pago, experiencia crediticia interna y externa, se deben también determinar los factores a considerar para medir el nivel de riesgo crediticio que se presenta; como: experiencia crediticia interna y externa, capacidad de pago, solvencia económica. En esta política se deben establecer de igual forma los factores mínimos para evaluar las garantías; tales como: naturaleza, valor, eficacia, cobertura y liquidez, entre otras. La Junta Directiva, el comité de Crédito, la Gerencia y la

---

<sup>14</sup> Véase Esquema 1, 42 p.

administración del Fondo deberá dar cumplimiento a lo establecido en la política de otorgamiento de crédito.

➤ **Política de constitución de provisiones.** La Junta Directiva del Fondo de Empleados del Municipio de Envigado debe definir las políticas de constitución de provisiones generales e individuales necesarias para absorber las pérdidas esperadas derivadas de la exposición crediticia del Fondo, debe considerar la regulación vigente al respecto, esta provisión debe ser consistente con la política de riesgo definida por el Fondo y debe estar en capacidad de subsanar con un nivel de confianza determinado los eventos de incumplimiento por parte de los sujetos de riesgo elegidos por el Fondo.

Esta política de provisiones debe considerar constituir mayores provisiones en períodos de alto crecimiento y valoración de activos que en coyunturas normales, y pueden hacerse vía provisiones individuales y/o provisiones generales.

➤ **Política de estimación de capital económico.** Se entiende por capital económico la estimación del nivel de patrimonio necesario para absorber las pérdidas no esperadas del FEMUE. Es deseable que el FEMUE inicie un proceso de estimación de este capital.

➤ **Política de recuperación.** Lograr tener una cartera de alta calidad, exige un permanente control y seguimiento sobre su comportamiento. En esta política la Junta del Fondo de Empleados del Municipio de Envigado debe definir medidas y procedimientos para enfrentar el incumplimiento, debe implementar herramientas que permitan la evaluación y control permanente de la cartera, reduciendo de esta manera los riesgos que implican su desprotección. Esta política debe considerar estrategias para la asignación y cobro de la cartera morosa, procesos y procedimientos de cobranza para cada uno de los segmentos de cartera definidos, indicadores de gestión para los procesos de recuperación.

En materia de administración del riesgo crediticio, no basta con mantener buenas prácticas de otorgamiento, sino que éstas deben ser complementadas con iguales o mejores procesos de seguimiento permanente de los deudores, de manera tal que se puedan adoptar medidas oportunas ante los cambios en sus condiciones.

**8.1.2 Estructura Organizacional.** La Junta Directiva del Fondo de Empleados del Municipio de Envigado debe propender por el desarrollo de una estructura organizacional adecuada para la administración del riesgo crediticio; es decir, personal idóneo, además de definir claramente las responsabilidades de las diferentes personas y áreas involucradas en los respectivos procesos.

Se debe constituir un comité de evaluación de cartera encargado de aplicar las políticas de seguimiento y control de la cartera establecida por la Junta Directiva del FEMUE.

**8.1.3 Metodologías y Procesos del Sistema Crediticio.** La administración del crédito se compone de tres etapas fundamentales: otorgamiento seguimiento y control, para el correcto desarrollo de cada una de éstas la Gerencia y la Administración del Fondo deben desarrollar procesos y metodologías que permitan identificar, medir, monitorear y controlar el riesgo crediticio, de tal forma que las políticas definidas por la Junta Directiva se cumplan.

En el proceso de otorgamiento se debe establecer como mínimo: la información que se le va a solicitar al asociado, selección de variables a considerar para realizar el estudio de capacidad de pago, garantías y criterios de valoración y eficacia; entre otras, en el proceso de seguimiento y control se debe considerar el monitoreo y calificación continua de las operaciones, el análisis del riesgo inherente y el análisis de futuros cambios en a situación del asociado, en el proceso de recuperación de cartera se deben definir: criterios de cobro, acciones a seguir en caso de mora, soluciones de obligaciones morosas diferentes al pago, criterios de castigo; entre otras.

➤ **Criterios de Otorgamiento.** El proceso de otorgamiento es determinante en el comportamiento de la calidad de la cartera. Un error en este proceso se traduce ya sea en la aceptación de un sujeto de crédito que, visto ex post, incumplirá sus obligaciones, y por ende, generará pérdidas más allá de los niveles financieramente tolerables, o en el rechazo de otros que, también vistos ex post, habrían cumplido con tales obligaciones dentro de los niveles aludidos y, por ende, generado ingresos para la entidad.

La evaluación del proceso de otorgamiento incluye aspectos tales como:

La identificación del tipo de información que se le debe solicitar al asociado, y que debe ser suficiente para determinar la capacidad de pago del deudor potencial, así como la de la persona que directamente resultaría obligada a pagar en caso de que el deudor incumpla.

Análisis cuidadoso de las garantías que respaldan el crédito. Éstas deben ser idóneas, es decir, deben ofrecer un respaldo jurídicamente eficaz para el pago de la obligación garantizada. Es necesario tener en cuenta sin embargo, que si bien las garantías son esenciales para la mitigación de pérdidas en el evento de incumplimiento, las decisiones de otorgamiento deben basarse primeramente en la capacidad de pago del deudor.

El cumplimiento de las disposiciones de la Junta del Fondo de Empleados del Municipio de Envigado sobre cupos individuales de endeudamiento y límites de concentración de riesgos.

En esta etapa se debe identificar si el sujeto de crédito tiene un nivel de riesgo compatible con el perfil de riesgo definido por el Fondo; lo cual se puede



determinar con la definición de incumplimiento y de los eventos que configuran tal situación.

➤ **Criterios de seguimiento y control.** El Fondo de Empleados del Municipio de Envigado debe contar con un sistema de monitoreo y control del riesgo crediticio, mantener un proceso continuo de calificación y recalificación de las operaciones crediticias, desarrollar procedimientos, metodologías y técnicas de análisis para medir el riesgo inherente a la operación crediticia, hacerle seguimiento a la información inicial suministrada por el asociada; con el objetivo de detectar de manera oportuna cambios que puedan poner en riesgo la recuperación del crédito; para lograr esto la administración del Fondo se puede valer de modelos de seguimiento como: indicadores de calidad, porcentaje de morosidad, composición de la cartera por vencimientos, porcentaje de fallo, matrices de rodamiento; entre otras.

**8.1.4 Infraestructura y Capital Humano.** Está conformado por bases de datos y tecnología de soporte, que permiten evaluar las necesidades tanto en tecnología como en recurso humano para llevar a cabo cada uno de los procesos de administración de la cartera: otorgamiento, seguimiento y cobranza y en la gestión de la auditoría. En cuanto a las bases de datos es necesario recopilar información histórica de otorgamiento, seguimiento y cobranza, con el objeto de segmentar e identificar las variables críticas.

En este sentido el FEMUE requiere una inversión en capital humano para robustecer el área de administración de riesgo crediticio.

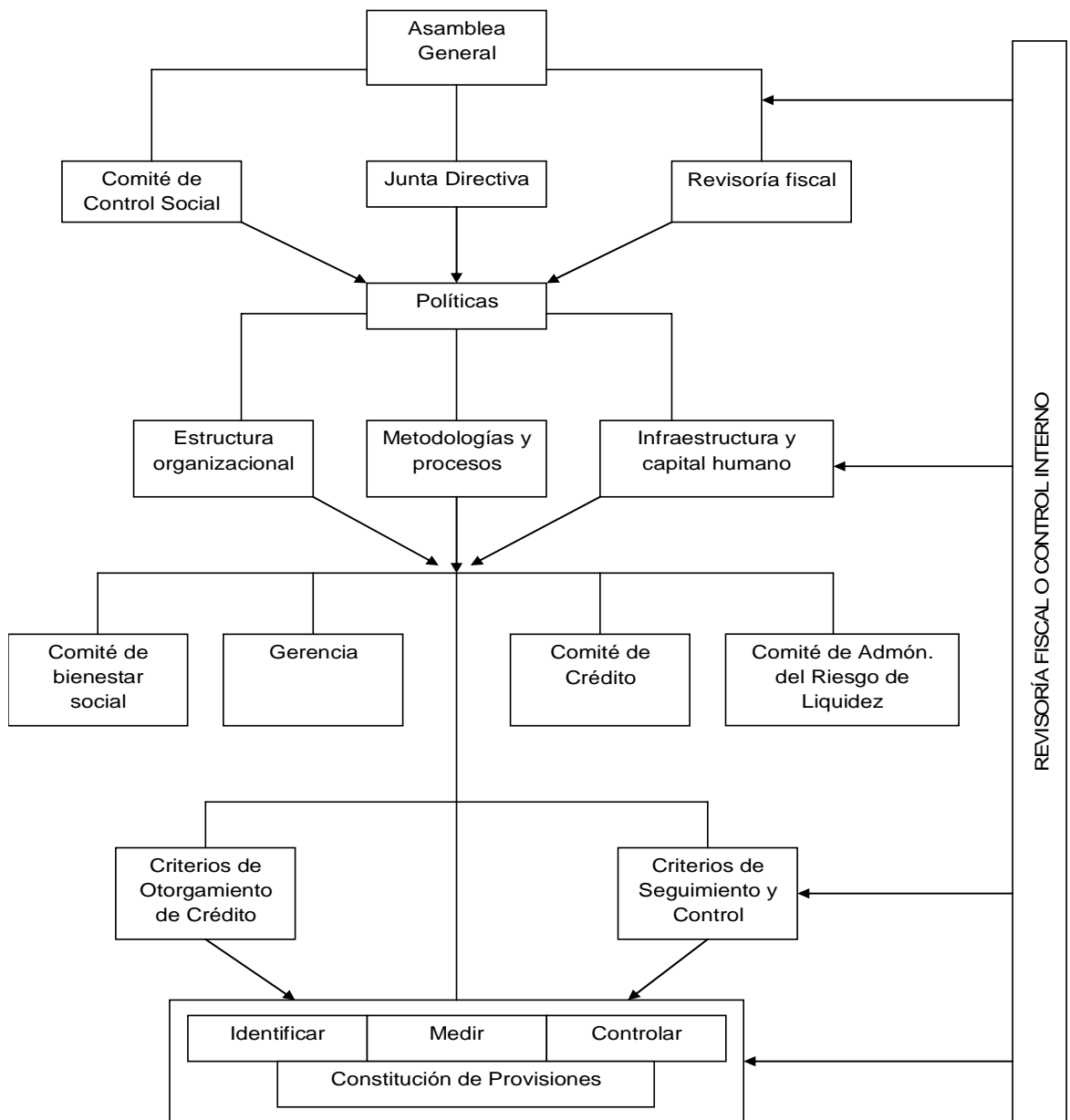
**8.1.5 Procesos de auditoría.** La participación de la Revisoría Fiscal y el Comité de Control social; como órganos de control del Fondo de Empleados del Municipio de Envigado es fundamental para el adecuado funcionamiento del sistema de administración del riesgo crediticio.

La Revisoría Fiscal es un órgano al que, con sujeción a lo establecido en el Código de Comercio y con base en las normas de auditoría generalmente aceptadas, le corresponde dictaminar los estados financieros y revisar y evaluar sistemáticamente los componentes y elementos que integran el control interno en forma oportuna e independiente. Con el desarrollo de su trabajo debe procurar minimizar los diferentes riesgos que afectan a las entidades, a través de una adecuada cobertura y alcance de las pruebas de auditoría.

El comité de control interno por su parte debe estar presente en todos los procesos para verificar el cumplimiento de todas las reglas de funcionamiento, tiene como responsabilidad principal el brindar apoyo a la Junta Directiva en la toma de decisiones concernientes al sistema de control interno vigente y proponer y efectuar el seguimiento, implementación y control de las mejoras correspondientes.

En conclusión estos dos órganos de control verifican el cumplimiento de las políticas, metodologías y procedimientos, y establecen responsables y sanciones.

**Esquema 1. Sistema para la Administración del riesgo crediticio**



Fuente: Cálculo Autor

## **8.2 PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO<sup>15</sup>**

El proceso de otorgamiento de crédito Constituye la fase en la cual se adelanta el contacto con el Asociado interesado; se identifican las condiciones mínimas de negociación; se recepciona la solicitud de crédito y se realiza el estudio de capacidad de deducción por nómina que tiene el asociado; se verifica la información suministrada; se determina la viabilidad del crédito y las condiciones en que se adelantará el acuerdo crediticio; se legalizan las garantías; se adelanta el desembolso y se realiza el archivo de la documentación generada en el proceso propiamente.

**8.2.1 Contacto con el asociado interesado.** En esta fase se inicia la relación de negocios con el usuario de crédito; a través de una solicitud de crédito escrita.

La relación crediticia puede ser buscada por acercamiento del Asociado a la Entidad, ò viceversa, teniendo siempre presente el mercado objetivo previamente definido en los estatutos.

Los medios utilizados por la Entidad son:

- Oficina principal
- Vía Internet
- Vía Telefónica

**8.2.2 Identificación de las condiciones mínimas de negociación.** Las condiciones mínimas de negociación que se observarán son las siguientes:

➤ **Del Asociado**

- Su Cupo de crédito
- Tipo de contrato laboral
- Capacidad de deducción
- Garantías ofrecidas

➤ **Del Fondo**

- Valor máximo de crédito (n) SMMLVC.
- Documentación solicitada
- Exigencia de garantías
- Tasa de interés

**8.2.3 Recepción de la solicitud y estudio de capacidad de deducción.** Una vez se han acordado las condiciones mínimas en que se adelantará la negociación

---

<sup>15</sup> Véase esquema 2, 47 p.

y el Asociado diligencie la solicitud de crédito y adjunte los documentos solicitados, se procede a su recepción por parte del funcionario encargado, quien debe verificar:

- Que el formato de “Solicitud de Crédito” se encuentre total y debidamente diligenciado por parte del solicitante. Ello implica:
- Que no existan campos en blanco o dejados de diligenciar.
- Que el formato de “Solicitud de Crédito” este diligenciado de manera clara y sin enmendaduras.
- Que los documentos adicionales que le hayan sido requeridos al momento de la Asesoría se encuentren anexos a la solicitud de crédito en su totalidad.
- Verificar que la información que se registra tanto en el formato de “Solicitud de Crédito” como en los documentos anexos sea correcta, en cuanto a fechas, firmas autorizadas, entre otras.
- En el evento de existir duda, se deben hacer las precisiones del caso hasta que estas queden aclaradas.

Nota: La Entidad no acepta como solicitud “Recibida” aquella que no observe los criterios arriba mencionados. Por lo anterior, el funcionario responsable no puede aceptar la recepción de tales documentos en tanto generen dudas o ambigüedades.

Después de que el funcionario del Fondo verifica la solicitud de crédito y los documentos adicionales solicitados, procede a realizar el estudio de capacidad de deducción por nómina que tiene el solicitante, una vez terminado se le entrega al asociado junto con un pagaré y libranza para que consiga la autorización de la deducción por parte del jefe de nómina de la empresa a la que pertenece.

**8.2.4 Verificación de la información.** La información del Asociado debe ser sometida a una verificación objetiva y suficiente. Una efectiva verificación de información garantiza una larga relación crediticia.

Los aspectos mínimos de los Asociados que deben ser constatados, verificados y consignados en el sistema son:

- Dirección y teléfono residenciales del solicitante como de los codeudores
- Dirección y teléfono laborales del solicitante como de los codeudores

- Experiencia crediticia en centrales de riesgo del solicitante como de los codeudores.

**8.2.5 Determinación de la viabilidad de la solicitud.** Concluida la fase de verificación de información, se entra a la determinación de la conveniencia o no de la negociación que se encuentra en proceso, teniendo presente que la necesidad crediticia del Asociado y el riesgo que el Fondo está dispuesto a asumir confluyen hacia un punto de interés común y se garantice por consiguiente la iniciación o mantenimiento de una sana relación comercial de orden crediticio entre las partes.

Para los efectos se debe evaluar la información relacionada con los siguientes factores claves de la solicitud y son:

- Monto solicitado.
- Destino ò propósito del préstamo
- Plazo solicitado
- Forma de pago que el Asociado plantea ò propone
- Garantías ofrecidas

La evaluación de los factores anteriores pretende en última instancia medir el nivel de riesgo crediticio que se presenta. Aquí se hace un diagnóstico socioeconómico cualitativo y cuantitativo del riesgo crediticio que el Fondo está dispuesto a asumir.

Por otra parte la evaluación del riesgo permite establecer las condiciones para hacer resaltar su identificación. Para ello se aprovecha el valor técnico de los siguientes factores de crédito.

➤ **Carácter Crediticio:** El carácter crediticio del solicitante pretende definir su **DESEO DE PAGAR**. Los aspectos que determinan tal condición son:

- Honestidad e integridad del prestatario.
- Experiencia crediticia en la entidad
- Experiencia crediticia en el medio

➤ **Capacidad de Pago:** Se debe identificar si el asociado tiene capacidad de deducción. La suma y combinación del Carácter y la Capacidad, definen el derecho a la aprobación del crédito. Los aspectos soportes de tal evaluación son:

- Ingresos (salario)
- Egresos (deducciones)
- Tipo de vinculación laboral
- Antigüedad laboral en esa empresa

➤ **Capital o solvencia económica:** Representa la habilidad para soportar las exigencias que implican los flujos futuros del compromiso a adquirir. Para los efectos, se observan los siguientes aspectos:

- Vivienda propia o arrendada
- Saldo de aportes sociales y ahorros
- Saldo de cesantías

➤ **Condiciones:** Corresponde al análisis del entorno de la persona que presenta la solicitud en proceso. Los aspectos a considerar son:  
Condiciones económicas y políticas de la empresa donde labora el solicitante

**8.2.6 Tipo de decisión.** Puede ser aprobada, aplazada o negada, pero siempre dejando evidencia física de esa decisión.

➤ **Aprobada:** Cuando la solicitud, una vez curso las diferentes etapas de verificación y análisis, fue aprobada por la instancia responsable.

➤ **Aplazada:** Cuando por razones tales como falta de documentación, información insuficiente, deficiencia en las garantías, entre otras, la aprobación se aplaza.

➤ **Negada:** Cuando la solicitud se niega.

**Responsabilidades de las Instancias de aprobación:** Dejar evidencia física sobre la decisión tomada en cada una de las solicitudes de crédito.

**8.2.7 Formalización de documentos.** El pagare y la libranza deben estar firmados por el jefe de nómina del solicitante y codeudor si se requiere.

Documentos de pignoración o en su defecto la presentación de documento de promesa de pignoración debidamente autenticado y seguro contra pérdida total o parcial y hurto; endosado a nombre del Fondo de Empleados. (Para el caso de créditos otorgados para la adquisición de vehículo).

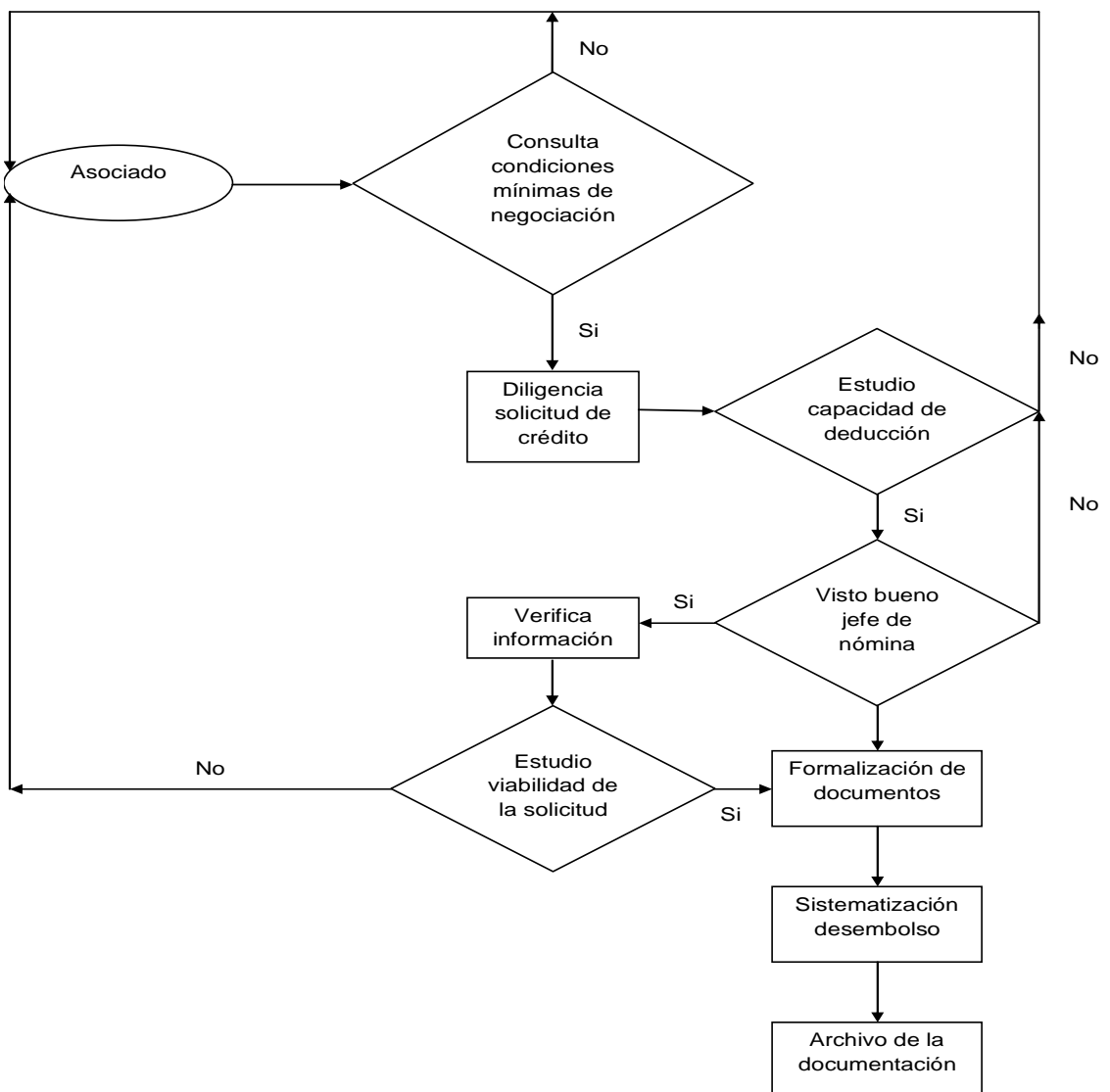
Documentos de constitución de hipoteca o en su defecto presentación de póliza de cumplimiento por la constitución de la hipoteca o documento de promesa de constitución debidamente autenticado. (Para el caso de los créditos otorgados para vivienda).

**8.2.8 Desembolso.** El desembolso solo se realizará una vez se presenten las garantías.

**8.2.9 Archivo de la documentación.** Los aspectos a tener en cuenta son:

- Cada asociado debe tener su propia carpeta individual.
- En la carpeta del asociado se archiva una copia del pagaré y una del plan de pago del crédito, los demás documentos quedan como soporte del cheque.
- El pagaré original debe ser conservado en una carpeta diferente dedicada exclusivamente a la custodia de dichos documentos de manera centralizada.

### Esquema 2. Proceso de Otorgamiento del Crédito



Fuente: Cálculo Autor

### 8.3 PROCESO PARA EL SEGUIMIENTO DE LA CARTERA<sup>16</sup>

Para la recuperación de la cartera, se lleva a cabo un proceso que se muestra en el Flujograma del esquema 3, teniendo en cuenta los siguientes criterios de cobro:

- **Cobro preventivo:** Como primer elemento se tomará el cobro preventivo, el cual se realiza antes del vencimiento de la obligación para que el deudor tenga presente el pago.
- **Cobro coactivo:** Una vez vencida la obligación y hasta los diez (10) días siguientes se realizará un llamado telefónico al asociado deudor para fijar un acuerdo de pago en los próximos ocho días; de no cumplir el acuerdo de pago se enviara carta al asociado proponiendo una fecha de pago antes de cumplirse el vencimiento de la siguiente cuota.

Después de (31) días de vencida la obligación y hasta cuarenta días (40), se realizará llamada telefónica al deudor y codeudores solidarios proponiendo acuerdo de pago en los ocho días siguientes, de no cumplir el acuerdo de pago se enviaran cartas al deudor y codeudor solidario informando que cumplidos sesenta días (60) de obligación en mora se enviara a cobro pre jurídico.

Se debe hacer claridad sobre las consecuencias del reporte a las Centrales de Riesgo y las implicaciones que conlleva en la hoja de vida del deudor en la entidad así como en el entorno financiero.

- **Cobro pre jurídico:** El proceso de cobro pre jurídico se debe iniciar una vez cumplidos los sesenta y un (61) días de vencida la obligación, el FEMUE otorgará un plazo definitivo para normalizar la obligación comunicando mediante tercer aviso (vía telefónica y escrita) tanto al solicitante como sus codeudores de la importancia de poner al día la obligación; de no cumplir con la normalización de la obligación en esta etapa y cumplidos noventa (90) días de mora se remitirá a Cobro Jurídico.

Se debe hacer claridad al asociado sobre los costos del proceso jurídico y que serán canceladas en su totalidad por él directamente al abogado.

- **Criterios para definir la remisión a cobro jurídico:** Una vez se hayan agotado los procesos de cobro preventivo, coactivo y pre jurídico, se envía a cobro jurídico dejando evidencia escrita sobre toda la gestión realizada.

Independiente de lo anterior, también se puede llegar a la instancia de cobro jurídico cuando se presentan los siguientes casos:

---

<sup>16</sup> Véase esquema 3, 50 p.



- Por pérdida considerable del valor de los bienes dados en garantía.
- Cuando los bienes dados en garantía fueren embargados o tuvieren alguna situación de seguimiento jurídico.
- Cuando el Deudor(es) o Codeudor(es) sean demandados o estén en proceso de demanda por el cobro de otras obligaciones o fueren declarados en estado de quiebra o concordato.
- Cuando se ha definido acuerdo directo siendo incumplido por el Deudor(es) o Codeudor(es).

Una vez remitidos los créditos a cobro jurídico no se recibirá dinero al deudor debido a que esto obstaculizaría el proceso de cobro ejecutivo.

➤ **Cobro jurídico:** Cuando la morosidad sea superior a 90 días se solicitará la documentación necesaria para organizar el cobro jurídico de la siguiente manera:

Se Pasa al funcionario responsable la documentación para tomar la decisión de envío a cobro jurídico con un resumen de la gestión y de los resultados y un Concepto general.

Justificar ante la Gerencia el no envío de créditos con más de 60 días a cobro del abogado.

Enviar al Abogado los casos aprobados por otras instancias para cobro jurídico.

Enviar comunicación al deudor y codeudor de que la obligación se presentará a cobro jurídico indicando la dirección y el teléfono del abogado.

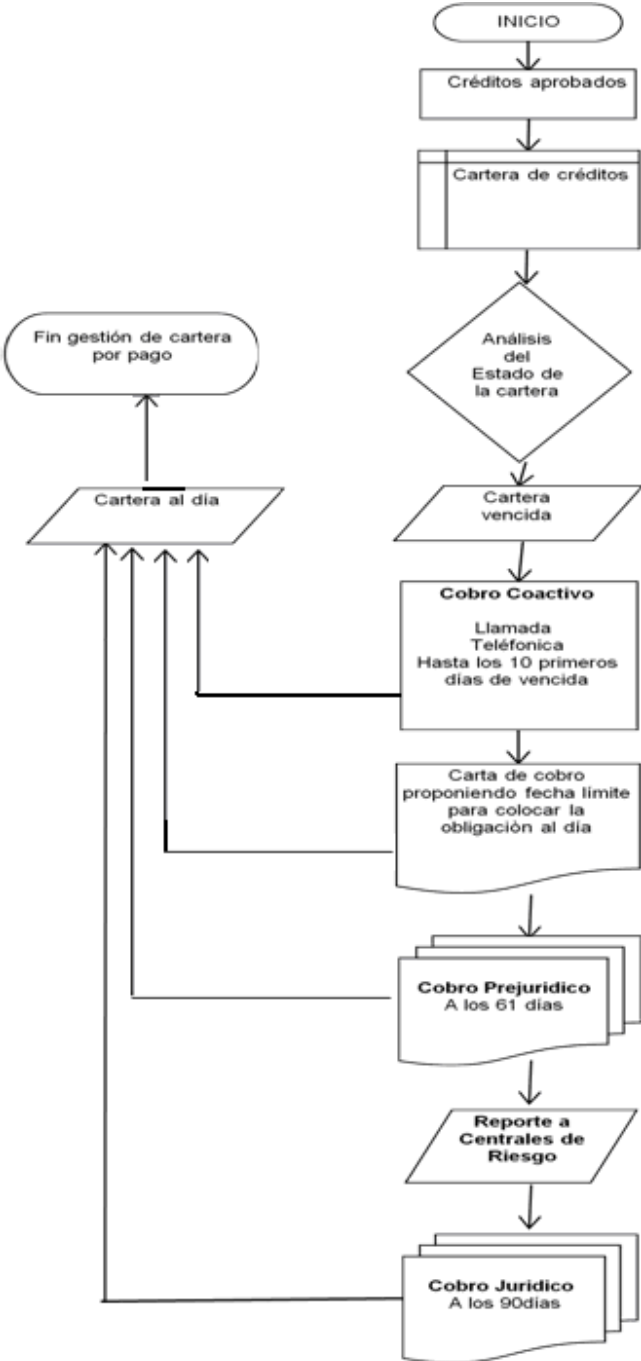
Enviar al abogado los documentos que se requieran durante el proceso jurídico.

Cuando un crédito esté donde el abogado y se presente el deudor o codeudor a celebrar un acuerdo, se recibirá la propuesta y se trasladará al Gerente el concepto favorable o desfavorable y solo se aprobará una vez acordado con el abogado para evitar diferencias de criterio.

El funcionario responsable de cobranzas consultará con el Gerente los acuerdos que se celebren con el deudor o los codeudores que implique superar los 90 días de mora de los Asociados.

Los abogados acordarán con el Gerente los arreglos que se estén tramitando con los deudores.

Esquema 3. Proceso para el seguimiento de la cartera



Fuente: Cálculo Autor

## 9. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DEL NUEVO REGLAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA

### 9.1 REGLAMENTO DE CRÉDITO

**Políticas De Crédito.** El servicio de crédito será considerado una de las actividades principales del Fondo de Empleados del Municipio de Envigado, procurando que su utilización por parte de los asociados se haga en forma racional y técnica, a fin de que contribuya efectivamente al mejoramiento de las condiciones de vida del asociado y de su grupo familiar.

La cuantía máxima, los plazos y demás requisitos para el otorgamiento de los créditos, los fijará la Junta Directiva, de acuerdo con la ley, los principios cooperativos, la capacidad financiera del Fondo y las necesidades de sus asociados.

El interés corriente que el Fondo cobrará a sus asociados será establecido por la Junta Directiva y podrá variar de acuerdo con las circunstancias del mercado, pero ésta en ningún momento podrá ser superior a la tasa máxima de usura que certifique la Superbancaria.

**Mercado Objetivo.** Podrán beneficiarse de los servicios de crédito que el Fondo ofrece, las personas naturales que acrediten vínculo laboral con el Municipio de Envigado o alguno de los entes descentralizados de éste que se encuentre afiliado al Fondo.

**Objetivo del Crédito.** Poner a disposición de los asociados, recursos económicos orientados al mejoramiento de su calidad de vida, su crecimiento personal y familiar, posibilitando con pensamiento social, pero sin desconocer las condiciones de mercado, el financiamiento de actividades productivas, proyectos de mejoramiento y necesidades de consumo, manteniendo en todo caso la autonomía y el equilibrio de la situación financiera de éstos.

**Fuentes Internas de Recursos.** Fundamentalmente se prestará el servicio de crédito con base en los recursos propios captados entre los asociados, procurando estimular de manera especial la capitalización y el ahorro como fuentes principales.

**Fuentes Externas.** Como complemento al esfuerzo propio del asociado, la Entidad podrá adquirir recursos externos para satisfacer la demanda de créditos, en caso de necesidad comprobada, previa autorización de la Junta Directiva y que el costo de dichos recursos posibilite la aplicación de márgenes adecuados de

intermediación financiera sin detrimento del criterio social que caracteriza al FEMUE.

**Intermediación Financiera.** Consecuente con las características esenciales del FEMUE como institución de servicio y de no lucro, el servicio de crédito se prestará a costos razonables, buscando el mayor equilibrio posible entre los intereses individuales del asociado y los intereses de la colectividad, representados en la institución como tal, para lo cual se implementarán criterios técnicos de productividad, eficiencia, rentabilidad y seguridad en la colocación de los recursos.

**Garantías.** Se procurará dar el máximo de seguridad al servicio de crédito, consecuente con la necesidad de defender la integridad de los aportes y ahorros de los Asociados, estableciendo formas de garantía que, sin entorpecer la normal y oportuna prestación del servicio de los Asociados, sean suficiente respaldo y ofrezcan máxima seguridad sobre posibilidades de recuperar los créditos.

Se establecerán así mismo mecanismos complementarios como la provisión, para protección de cartera y contratación de seguros que protejan las deudas a cargo de los asociados.

**Democratización del Crédito.** Se tendrá como criterio básico la necesidad de dar el servicio a la totalidad de los Asociados. Aplicando en consecuencia normas que permitan una máxima rotación de los recursos.

**Eficiencia Administrativa.** La eficiencia administrativa del crédito será preocupación constante y para ello se establecerán las normas más adecuadas y los procedimientos más ágiles, claros y seguros, a fin de que estas políticas puedan ser cumplidas.

**Responsabilidad en el pago de créditos.** El no pago oportuno le representa al Fondo la generación de cartera morosa, con la consecuente afectación del gasto al tener que incrementar sus provisiones, además del deterioro que esta situación genera en los indicadores de evaluación de riesgos de la misma.

Para el asociado, el incumplimiento de sus obligaciones crediticias, le acarrea el pago de intereses moratorios y el deterioro de su historial crediticio en el Fondo.

**Interés de mora.** En caso de mora parcial o total en el pago de los créditos, el Fondo cobrará un interés mensual sobre las cuotas de capital en mora, equivalente a la diferencia entre la tasa máxima legal y el interés pactado en el pagaré; sin perjuicio de los derechos y acciones que pueda ejercer el FEMUE para obtener el recaudo del crédito.

**Información Permanente.** En las actividades de educación, promoción, divulgación y publicidad del FEMUE, se hará especial referencia al servicio del crédito, con el propósito de transmitir a la base social la información suficiente sobre este destacado que hacer institucional, crearle conciencia sobre la importancia económico-social del mismo y, sobre todo, sobre su correcta utilización y acerca de lo imprescindible de practicar los mejores hábitos de pago.

Tendrá prioridad la información al deudor y codeudores potenciales, antes de que éstos firmen los documentos mediante los cuales se instrumente un crédito o manifieste su aceptación, como mínimo sobre los siguientes aspectos:

- Monto del crédito.
- Tasa de interés remuneratoria y moratoria.
- Plazo de amortización.
- Modalidad de la cuota (fija, variable, otras).
- Forma de pago.
- Periodicidad en el pago de capital y de intereses (vencida o anticipada).
- Tipo y cobertura de la garantía.

Si se trata de créditos otorgados con tasa de interés fija, se hará entrega de la tabla de amortización donde se establezcan los pagos correspondientes o amortización de capital e intereses.

En general, toda la información que resulte relevante y necesaria para facilitar la adecuada comprensión del alcance de los derechos y obligaciones del acreedor y los mecanismos que aseguren su eficaz ejercicio.

### **9.1.1 Normas de Crédito.**

**Requisitos.** Para conceder un préstamo a un asociado, éste deberá cumplir con los siguientes requisitos previos:

- Ser asociados hábil de la entidad.
- El valor solicitado deberá ajustarse a las cuantías de certificaciones de aportación y reglamentaciones existentes.
- Estar al día en el cumplimiento de las obligaciones de crédito con el Fondo.
- Diligenciar el formulario dispuesto por el Fondo con toda la información requerida y anexar la documentación correspondiente, tanto por el deudor como por los codeudores.
- Autorizar al Fondo para verificar la información correspondiente en las centrales de riesgo y al análisis de su crédito.

- Demostrar capacidad de deducción por nómina. Sus deducciones por nómina no deben superar el 50% de su salario.
- Ofrecer garantías satisfactorias para respaldar el crédito.
- Presentar un buen historial en el manejo de crédito.
- Colilla de pago de los dos últimos períodos.
- Acreditar los demás requisitos que se exijan de acuerdo con la modalidad y cuantía del préstamo a utilizar.
- Que cumplan las demás condiciones establecidas en el reglamento de crédito.

**9.1.2 Política de Garantías.** Como elemento intrínseco del crédito se debe implementar la constitución de garantías según el tipo de crédito, garantizando la recuperación de los recursos comprometidos en la cartera como soporte de seguridad para sus asociados.

Los factores mínimos a evaluar en una garantía idónea son: la naturaleza, el valor, la eficacia, la cobertura y la liquidez de las mismas.

Para aceptar un bien en garantía se propenderá que sea de fácil realización, además se tendrá en cuenta: su naturaleza, su uso, estado de conservación, edad, ubicación, nivel de deterioro, grado de comercialidad, vida útil y valor.

Todo crédito exceptuando los que están respaldados en los aportes al 100% y/o garantía hipotecaria o prendaria, deberá presentar codeudor(es) a criterio del Comité de Crédito o su similar.

**Garantía personal o codeudor solidario.** Estará representada con la firma en el pagaré de una o más personas naturales, que se comprometen solidariamente al pago de la obligación con el deudor.

Todos los créditos que se otorguen independientemente de su cuantía deberán constar en pagaré debidamente suscrito por el deudor y codeudor(es), según el caso, o anexar carta de instrucciones para su posterior diligenciamiento.

En el pagaré se debe especificar el nombre de los involucrados, el monto del crédito, el plazo, la tasa de interés anual y mensual, la cuota, y el período y la forma de amortización con las firmas y huellas respectivas. En contrario debe diligenciarse y firmarse la carta de instrucción.

Los requisitos que debe cumplir el Codeudor son:

- Pertenecer al Fondo de Empleados.
- Las dos últimas colillas de pago.
- Tener capacidad de deducción por nómina.

**Garantía admisible, hipoteca.** Consiste en registrar como garantía en primer grado a favor del Fondo, los derechos reales de los asociados prestatarios o de su codeudor o de tercera persona, sobre un bien inmueble de propiedad de uno de ellos, o de ambos.

Para la formalización de la garantía el asociado deberá presentar la siguiente documentación:

- Avalúo comercial del inmueble, practicado por persona idónea natural o jurídica.
- Documento original o fotocopia autenticada del seguro que ampare contra todo riesgo el inmueble, en el que figure como beneficiario la entidad.
- Una vez finalizado el proceso de hipoteca se debe pedir un nuevo certificado de libertad y tradición donde aparezca la hipoteca a favor de la entidad.
- Los gastos de estudio de títulos y avalúos los cancelara el asociado.

**Garantía admisible, prenda con o sin tenencia.** Consiste en la pignoración de bienes a favor del Fondo para respaldar la deuda, puede ser vehículo nuevo o usado debidamente asegurado o sobre títulos valores.

Para la prenda sobre vehículo nuevo o usado particular, hasta 10 años de antigüedad se establecen los siguientes requisitos:

- Avalúo comercial del vehículo por entidad certificada.
- Documento de prenda debidamente diligenciado.
- Documento original o Fotocopia autenticada de la tarjeta de propiedad en la que conste la prenda a favor de la entidad.
- Documento original o Fotocopia autenticada del seguro obligatorio, así como del seguro contra todo riesgo del vehículo en el que figure como beneficiario la entidad.
- Nuevo Historial del vehículo donde aparezca la prenda a favor de la entidad.
- Los gastos para constitución de prendas serán cancelados por el asociado.

**Otras garantías.** Se aceptan otros documentos negociables o transferibles, como C.D.A.T, C.D.T.

Deben ser de instituciones financieras certificadas y de buena calificación en el mercado de valores.

Para éste tipo de garantía se exige los siguientes requisitos:

- Original del título debidamente endosado en garantía a favor del Fondo.
- Carta de la entidad emisora del título, indicando que ha generado el respectivo registro del endoso (en los casos que aplique).

**La libranza.** Se representa con el convenio de pago de nomina entre las partes. Este instrumento de pago se origina cuando el deudor autoriza a su empleador para que del salario que devenga se le descuenta una determinada suma de dinero para ser entregada al FEMUE que le presta el servicio de crédito.

El empleador debe garantizar el descuento y su oportuno traslado a la entidad.

Además del descuento del sueldo, el asociado debe comprometer sus prestaciones sociales para que en caso de retiro de la empresa, el saldo pendiente de pago sea cancelado de las prestaciones.

El empleador deberá aceptar realizar la deducción del salario o pignoración de otros derechos (prestaciones legales o extralegales, indemnizaciones, etc.)

Para efectuar cambio de garantías, debe existir un procedimiento en el cual se enumeren las causas o motivos, el cual sólo podrá ser autorizado por el Comité de Evaluación de Crédito y Cartera o riesgo crediticio, con el concepto previo de la instancia que concedió el crédito.

Para efectos de seguridad y control de la información y las garantías que respaldan la cartera de crédito, se llevará un registro de las mismas, clasificado por tipo de garantía, el cual debe mantenerse actualizado permanentemente.

Así mismo, las garantías (pagares, hipotecas y pignoraciones) se deberán archivar en un orden que facilite su inmediata localización y mantenerlas en un lugar seguro. Tales garantías deberán ser registradas en cuentas de orden, de conformidad con lo previsto en las normas legales.

Como medida de prevención para evitar conflicto de intereses se recomienda que los miembros de la Junta Directiva, principales y suplentes, otros comités, principales y suplentes, Revisor Fiscal, el gerente y demás empleados del Fondo, no apliquen como codeudores mientras conserven la calidad de tales.



**9.1.3 Instancias de Aprobación de Crédito.** La aprobación de las solicitudes de crédito, estará a cargo de la Gerencia, el comité de crédito y la Junta Directiva.

**Niveles de decisión.** Los niveles de decisión según los montos de aprobación deben ser designados de acuerdo al nivel de responsabilidad y jerarquía de la entidad, así, a mayor cuantía de aprobación, la instancia será de mayor jerarquía dentro del Fondo.

➤ **La Gerencia:** tendrá a su cargo la aprobación de créditos desde (n) salarios mínimos mensuales legales vigentes en Colombia (SMMLVC) hasta (n) SMMLVC aproximado a la unidad de mil siguiente.

➤ **El Comité de Crédito:** Aprobará las cuantías entre (n) SMMLVC mas un peso hasta (n) SMMLVC aproximado a la unidad de mil siguiente.

➤ **La Junta Directiva:** tendrá a su cargo la aprobación de créditos entre (n) SMMLVC mas un peso hasta (n) SMMLVC aproximado a la unidad de mil siguiente.

También tendrá a su cargo la aprobación de los créditos solicitados de los miembros de la Junta Directiva, los demás comités y los Empleados del Fondo.

La aprobación de reestructuraciones y refinanciaciones estará a cargo del comité de evaluación de crédito y cartera.

#### **9.1.4 Condiciones Generales de los créditos**

**Facultades.** La Junta Directiva del Fondo de Empleados, tendrá la facultad, según estudio previo de la situación económica de la Entidad de modificar los topes, plazos mínimos y máximos de cada modalidad de crédito; al igual que la fijación de tasas de interés mensuales con base en el comportamiento del mercado financiero, sin exceder de la tasa máxima de usura, fijada por la Superfinanciera.

**Límite de Endeudamiento.** La Entidad podrá conceder uno o más créditos al asociado en una misma línea, sin exceder el tope fijado en cada modalidad y sin que el saldo de créditos por asociado supere el montó máximo establecido en el reglamento de crédito.

En caso de deducción de nómina ningún asociado podrá comprometer más del 50% de sus ingresos mensuales para el pago de las cuotas de amortización pactada para cancelar sus obligaciones; por lo tanto, la Entidad exigirá el certificado de ingresos y retenciones y/o colilla de pago de la entidad a la cual está vinculado el asociado laboralmente.

**Descuento.** Todo asociado cancelará el equivalente al uno por ciento (1%) del valor del crédito para el pago de seguro de crédito. Este valor será sumado al valor del crédito.

**Multiplicador.** Todo asociado tendrá derecho al otorgamiento de crédito hasta por (4) veces el valor de sus aportes y ahorros, de acuerdo a su capacidad de pago y endeudamiento.

**Responsabilidad.** Serán personal y administrativamente responsables los miembros de los organismos de decisión, (gerencia, comité de crédito y Junta directiva), que otorguen créditos en condiciones que incumplan las disposiciones legales sobre la materia y las contenidas en los estatutos y el presente reglamento.

**Intereses.** Los intereses a cobrar por créditos otorgados deberán tener en cuenta tanto la rentabilidad para la entidad como el beneficio para los asociados, así como el costo de los recursos externos, las normas legales que regulan la materia y las circunstancias cambiantes del mercado financiero.

Se podrá cobrar una tasa de interés por mes vencido sobre saldos; e igualmente cobrará intereses por mora sobre las cuotas atrasadas, el interés será fijado de acuerdo con las disposiciones legales.

**Amortización.** La amortización de los créditos se hará de acuerdo con la forma como el asociado recibe su salario (quincenal, mensual o de pago único).

El asociado podrá pagar cuotas extras con las primas de servicios, convenidas al momento de la aprobación de la solicitud de crédito, no obstante al incluir cuotas periódicas, no podrá exceder el plazo máximo señalado para la correspondiente línea de crédito.

En caso de que el asociado desee efectuar abonos distintos a los pactados inicialmente, éstos podrán destinarse para disminuir el plazo de la deuda o para disminuir las cuotas periódicas.

En el caso de descuentos por nómina, el hecho de que el pagador de la empresa donde labora el asociado, no efectúe las deducciones correspondientes a una o más cuotas de sus obligaciones, no exime al asociado de su obligación de cancelarlas oportunamente en las oficinas de la entidad o en los bancos donde se tengan convenios de recaudo.

El incumplimiento descrito en el párrafo anterior permitirá a la Entidad el aumento de las retenciones sin perjuicio de las sanciones que, dadas las circunstancias, imponga el Órgano de Administración de acuerdo con el estatuto.

**Refinación y Prórroga.** Los créditos podrán ser refinanciados en dos (2) formas:

- Refinanciación de monto y plazo.
- Refinanciación de plazo.

Se entiende por refinanciación de monto y plazo la que se hace para créditos que se encuentren al orden del día en sus pagos, cuando el asociado requiera de una nueva cantidad de dinero en su crédito. Puede aprobarse con nuevo desembolso y a un nuevo plazo siempre y cuando esté al orden del día y se cumplan las condiciones de capacidad de pago, plazos y garantías estipulados en este reglamento.

Se entiende por refinanciación de plazo, la ampliación del tiempo, para el pago de la deuda hasta la escala máxima permitida por este reglamento, contada desde el desembolso del crédito, según la línea de crédito, en cuyo caso se cobrará el interés correspondiente a la nueva escala. En este caso el Comité de evaluación de Cartera o riesgo crediticio puede variar las cuotas o los plazos, pero no podrá entregar dinero en préstamo al moroso, además, debe existir autorización escrita por parte de los codeudores y llenar nuevamente un formulario de crédito. Todas las líneas crédito pueden ser refinanciadas.

Para hacer uso de una refinanciación, el asociado debe cumplir con las siguientes condiciones:

Haber cancelado como mínimo el cincuenta (50%) por ciento de cualquier crédito o refinanciación anterior.

Refinanciar lo adeudado a la tasa de interés máxima permitida por la ley.

**Amortización de Créditos.** La amortización, tanto del crédito como de los intereses, se hará mediante cuotas quincenales o mensuales uniformes, cuotas fijas vencidas, a través de la retención por nómina; sin embargo, se podrán pactar otras formas de pago, previo otorgamiento de garantías, las cuales serán aprobadas por el órgano competente.

Si al momento de desvincularse de la empresa donde labora el asociado no cubre con su liquidación definitiva de prestaciones sociales y aportes, el saldo de la deuda, la administración de la Entidad, a solicitud del asociado, podrá renegociar la forma de pago y el plazo. La persona encargada de hacer esta negociación es la que maneja la cartera del FEMUE, y la forma de pago será por taquilla.

**9.1.5 Líneas de Crédito y Destino.** Existen préstamos ordinarios, órdenes de servicios, préstamos especiales (vivienda y vehículo) y el de educación.

## ➤ **Préstamos Ordinarios**

**Destino.** Se utilizan para libre inversión.

**Cupo.** Hasta el 400% del valor de los aportes y ahorros a la fecha de la solicitud, descontándole a dicho cupo el saldo de capital de los préstamos vigentes sin tener en cuenta los saldos de los préstamos de Vivienda, Salud y Vehículo, los cuales son considerados especiales.

### **Documentos.**

- Formato de préstamo diligenciado.
- Las dos últimas colillas de pago; o en su defecto la última.
- Visto bueno del jefe de nómina en el pagaré y la libranza.
- Cuando requiera codeudor debe presentar las dos últimas colillas de pago de este.

**Garantía.** Para esta línea de crédito se pueden presentar las siguientes opciones de garantía:

- a. Pagaré de respaldo a favor del Fondo firmado por el asociado y el (los) codeudor necesario(s), el (los) cual(es) debe(n) ser asociado(s) activo del Fondo (de acuerdo con lo establecido en el reglamento).
- b. Prenda un bien inmueble o un vehículo (pignoración o hipoteca en primer grado) para este caso el asociado asumirá el costo de los trámites legales, el desembolso solo se realizará una vez se presenten las garantías.
- c. Cuando el valor de los saldos de los créditos incluyendo el crédito nuevo no superen el 200 % la suma de ahorros y aportes no se requerirá codeudor.

**Tabla 3. Cupos y Plazos para préstamos de la línea de crédito ordinario**

<b>Tipo de Préstamos</b>	<b>Tasa Nominal</b>	<b>Plazo Meses</b>	<b>Monto Mínimo</b>	<b>Monto Máximo</b>
Ordinario en General	1.8%	3 meses	cero SMMLV	400% del total de sus ahorros sin exceder cuarenta (40) SMMLV.
Ordinario en General	1.8%	6 meses	1 SMMLV	400% del total de sus ahorros sin exceder cuarenta (40) SMMLV.
Ordinario en General	1.8%	12 meses	2 SMMLV	400% del total de sus ahorros sin exceder cuarenta (40) SMMLV.
Ordinario en General	1.85%	18 meses	2 SMMLV	400% del total de sus ahorros sin exceder cuarenta (40) SMMLV.
Ordinario en General	1.85%	24 meses	3 SMMLV	400% del total de sus ahorros sin exceder cuarenta (40) SMMLV.
Ordinario en General	1.9%	36 meses	4 SMMLV	400% del total de sus ahorros sin exceder cuarenta (40) SMMLV.

Fuente: Cálculo Autor

**Parágrafo 1.** El Comité de Préstamos podrá estudiar todas aquellas solicitudes de préstamos hasta el 500% del valor de los aportes y ahorros siempre y cuando se trate de una calamidad doméstica debidamente soportada y serán cancelados según el caso directamente a las entidades o personas deudoras previa certificación; estos préstamos se otorgarán a los plazos y tasas de acuerdo con lo establecido para créditos ordinarios.

**Parágrafo 2.** Los asociados del Fondo con contrato a término fijo con alguna de las empresas vinculadas al FEMUE, tendrán un plazo máximo de amortización de préstamos igual al término del vencimiento de su contrato, excepto en los casos en que el valor de los ahorros y los aportes supere el monto del capital prestado.

➤ **Órdenes de Servicio.**

**Destino.** Se consideran Órdenes de Servicio aquellos préstamos en los cuales el Fondo mediante Órdenes, autoriza al asociado para el retiro o el recibo de algún bien o servicio de las entidades con las cuales el Fondo posee convenios. Estos valores serán registrados y descontados con las siguientes condiciones:

**Tabla 4. Cupos y Plazos para préstamos de la línea de Órdenes de Servicio**

<b>Tipo de Préstamos</b>	<b>Tasa Anual</b>	<b>Plazo Meses</b>	<b>Monto Mínimo</b>	<b>Monto Máximo</b>
Orden de Servicio	1.8%	1 – 3 meses	cero SMMLV	400% del total de sus ahorros sin exceder diez (10) SMMLV.
Orden de Servicio	1.8%	6 meses	1 SMMLV	400% del total de sus ahorros sin exceder diez (10) SMMLV.
orden de servicio	1.8%	12 meses	2 SMMLV	400% del total de sus ahorros sin exceder diez (10) SMMLV.

Fuente: Calculo Autor

### **Documentos**

- Formato de préstamo diligenciado
- Cotización del bien o servicio para el que solicita la orden
- Las dos últimas colillas de pago; o en su defecto la última
- Visto bueno del jefe de nómina en el pagaré y libranza

**Garantía.** Libranza de respaldo a favor del Fondo firmada por el asociado, se necesitará codeudor cuando el valor supere los 5 SMMLV, cuando el valor de los saldos de los créditos incluyendo el crédito nuevo no superen el 200% de la suma de ahorros y aportes no se requerirá codeudor.

### ➤ **Préstamos Especiales (Vivienda y Vehículo)**

- **Vivienda**

**Destino.** Subsancar al asociado las necesidades de mejoramiento de vivienda.

**Cupo.** Hasta 40 SMMLV

**Requisitos.** El solicitante debe tener una antigüedad mínima de 2 años como asociado activo del Fondo y ser vinculado al Municipio de Envigado o empresas vinculadas al Fondo de Empleados con contrato a término indefinido o tener una antigüedad mínima de 1 año como asociado activo del Fondo y tener mas de 5 años de estar vinculado al Municipio de Envigado o empresas vinculadas.

La asignación de estos préstamos se otorgará de acuerdo con la siguiente tabla de calificaciones.

**Tabla 5. Calificaciones para préstamos de vivienda**

		<b>Puntaje</b>
1	Antigüedad en el fondo	30
2	Tipo de préstamo	20
3	Porcentaje de ahorro	20
4	Asistencia a las últimas asambleas	20
5	Fecha de solicitud	10

**1**

<b>Antigüedad en el fondo</b>	<b>Puntaje</b>
3 a 5 años	10
5 a 10 años	20
Más de 10 años	30

**2**

<b>Tipo de préstamos</b>	<b>Puntaje</b>
Compra de vivienda primera vez	20
Pago de hipoteca	20
Cambio de vivienda	15
Otra vivienda	10

**3**

<b>Porcentaje de ahorro</b>	<b>Puntaje</b>
5%	10
6% A 10%	20

**4**

<b>Asistencia a las dos ultimas asambleas</b>	<b>Puntaje</b>
Asistencia última asamblea	10
Asistencia penúltima asamblea	10
Asistencia a las dos últimas asambleas	20

**5**

<b>Fecha de solicitud</b>	<b>Puntaje</b>
1 a 3 meses	3
3 a 6 meses	7
Más de 6 meses	10

Fuente: Cálculo Autor

El monto autorizado por el Fondo como Préstamo de Vivienda no puede ser utilizado para cancelar préstamos de otra naturaleza.

El asociado podrá comprometer el 100 % de las cesantías o las primas a favor del fondo de empleados, siempre y cuando no estén comprometidas con otra empresa.

Los Préstamos de Vivienda serán respaldados mediante hipoteca en primer grado a nombre del Fondo de Empleados, se aceptarán Hipotecas compartidas en primer grado, siempre que el otro acreedor hipotecario sea una entidad autorizada legalmente para financiar vivienda. En cuyo caso deberán aportar para su estudio, carta de aprobación y constancia del otro acreedor hipotecario en el cual acepte expresamente compartir hipoteca en primer grado con el FONDO. El registro de esta hipoteca compartida deberá figurar, en el folio de matrícula inmobiliaria, en una sola anotación.

El asociado deberá entregar carta de compromiso de pago de cesantías y primas, firmada por el Director de Gestión Humana del Municipio de Envigado o la empresa vinculada al fondo a la cual pertenece el asociado, para no incurrir en doble compromiso por el mismo dinero.

**Documentos para Aprobación:**

- Formato de préstamos diligenciado
- Las dos últimas colillas de pago o en su defecto la última
- Pagaré y libranza firmado por el jefe de nómina

**Documentos Para Desembolso.** Documentos de constitución de hipoteca o en su defecto presentación de póliza de cumplimiento por la constitución de la hipoteca o documento de promesa de constitución debidamente autenticado.

**Plazos E Intereses.** El plazo máximo de pago se establece en cinco (5) años.

Para este crédito se establece una tasa del 2% Nominal mensual.

▪ **Vehículo**

**Destino.** Compra de vehículo para el asociado.

**Cupo.** Hasta 40 SMMLV.

**Requisitos.** El solicitante debe tener una antigüedad mínima de 2 años como asociado activo del Fondo y ser vinculado al Municipio de Envigado o empresas vinculadas al Fondo de Empleados con contrato a término indefinido. O tener una antigüedad mínima de 1 año como asociado activo del Fondo y tener mas de 5 años de estar vinculado al Municipio de Envigado o empresas vinculadas.



**Documentos Para Aprobación.**

- Formato de préstamos diligenciado
- Las dos últimas colillas de pago o en su defecto la última
- Pagaré y libranza firmado por el jefe de nómina

**Documentos Para Desembolso.** Documentos de pignoración o en su defecto con la presentación de documento de promesa de pignoración debidamente autenticado.

Seguro contra pérdida total o parcial y hurto; endosado a nombre del Fondo de Empleados.

**Plazos e Intereses.** Tendrán un plazo máximo de amortización de cinco (5) años, a una tasa de interés anual equivalente del 2% nominal. Se podrán realizar abonos adicionales o cuotas extraordinarias, para lo cual el asociado puede comprometer primas y bonificaciones, con el fin de disminuir las cuotas quincenales.

Se exigirá como garantía, una vez aprobado el préstamo, pignoración del vehículo a favor del Fondo de Empleados y seguro contra robo y pérdida total o parcial.

**Nota:** Los préstamos de vivienda y vehículo serán estudiados por el Comité de créditos una vez por mes, teniendo en cuenta el cumplimiento de las Normas Generales del presente Reglamento, una vez aprobado la solicitud el asociado tendrá (3) tres meses para presentar los documentos del desembolso, de no ser presentada durante este plazo, el préstamo se anula y se pierde el turno. El asociado deberá presentar una nueva solicitud para estudio. Esto es por lo que durante ese tiempo pueden variar las condiciones económicas del asociado.

➤ **Prestamos Para Educación**

**Destino.** Tiene como finalidad facilitar el cubrimiento de los gastos de educación para el asociado y su grupo familiar, entendiéndose como gastos de educación el pago de pensiones o matrículas a instituciones de educación primaria, secundaria y superior aprobadas por el ICFES, postgrados, idiomas extranjeros. También serán gastos educativos textos, útiles escolares y equipos de computo.

**Cupo.** Hasta el 400% del valor de los aportes y ahorros a la fecha de la solicitud, descontándole a dicho cupo el saldo de los préstamos vigentes. Para los préstamos que no excedan \$1.000.000, no se tendrá en cuenta el cupo de préstamo. Para ambos casos será indispensable tener capacidad de pago.

El cupo máximo para esta línea se establece en 30 SMMLV.

## Documentos Para Aprobación

- Formato de préstamos diligenciado
- Las dos últimas colillas de pago o en su defecto la última
- Pagaré de respaldo a favor del Fondo firmado por el nominador y un codeudor, empleado de la Compañía y asociado activo del Fondo
- Fotocopia del recibo de pago de la matrícula

En el caso que la suma de los saldos de los créditos incluyendo el nuevo no superen la suma de aportes y ahorros no se requerirá codeudor.

**Tabla 6. Plazo e Intereses de Créditos para Educación**

		<b>Plazo</b>	<b>Interés</b>
Matrículas Universitarias		12 meses	1.6% nominal mensual
Pensiones Escolares		12 meses	1.6% nominal mensual
Postgrado Especialización	y	24 meses	1.6% nominal mensual
Postgrado Especialización	y	36 meses	1.6% nominal mensual

Fuente: Cálculo Autor

El asociado podrá pagar máximo el 50% del valor del préstamo con sus primas y/o Bonificaciones.

**Refinanciación:** El préstamo de educación puede ser refinanciado al momento de requerir un nuevo crédito por esta línea, siempre y cuando se haya cancelado el 50% del crédito.

**Administración Del Crédito.** El FEMUE ejercerá un estricto seguimiento y control del proceso de crédito, desde la radicación hasta su desembolso observando que se cumplan los parámetros de eficiencia y oportunidad.

La responsabilidad durante el proceso de crédito es de quien interviene en cada etapa, ya que según atribuciones es quien toma la decisión.

El FEMUE se reserva el derecho de aprobar o negar cualquier solicitud de crédito.

El comité de evaluación de cartera debe efectuar periódicamente seguimiento a las garantías, hábitos de pago y situación financiera de los asociados.

Las operaciones de crédito requieren de seguimiento, para observar que los recursos sean utilizados de la forma acordada y no en provecho de terceros.

Se recomienda que ningún asociado reciba un nuevo crédito, cuando se encuentre moroso en sus obligaciones con el Fondo, crédito o aportes.

Todo crédito aprobado debe ser informado al asociado el cual tendrá un mes de plazo para formalizar el desembolso, si no se hace efectivo el desembolso del crédito en dicho plazo, se deberá iniciar nuevamente el proceso de trámite del crédito, o como mínimo actualizar la papelería y la información.

Cuando se compruebe que el prestatario ha variado el destino del préstamo en detrimento de la imagen de la empresa, ha desmejorado la garantía otorgada, o ha incumplido las condiciones inicialmente pactadas; la Junta Directiva podrá hacer efectiva la cláusula aceleratoria para recuperar los recursos.

El FEMUE podrá descontar del monto a desembolsar un porcentaje para cubrir el costo del seguro del crédito, el costo de administración y el porcentaje para cubrir el impuesto a los movimientos financieros; si lo hubiere.

Se le descontará también el valor de la consulta realizada a la central de riesgo y el estudio de crédito.

Lo anterior, además de los impuestos de ley que graven el contrato de mutuo, que será descontado al momento del desembolso.

El asociado se comprometerá a cancelar una cuota de aporte social de mínimo el cinco por ciento (5%) de su salario. El rendimiento de los ahorros, será la tasa fijada en el reglamento de ahorro, autorizada por la Junta Directiva.

Como forma de mercadeo el Fondo podrá otorgar créditos con base en un multiplicador de acuerdo al valor de los aportes y ahorros de los asociados.

**9.1.6 Evaluación de la Cartera de Crédito según la Norma<sup>17</sup>.** Atendiendo lo previsto en la legislación vigente, el Fondo deberá evaluar permanentemente el riesgo de la cartera de créditos, de acuerdo con los criterios fijados en las citadas normas, introduciendo las modificaciones del caso en las respectivas calificaciones y provisiones cuando haya nuevos análisis o información que justifique dichos cambios.

En tal sentido, será obligatoria la evaluación permanente del riesgo crediticio de los créditos que incurran en mora de más de 30 días después de haber sido reestructurados.

---

<sup>17</sup> ORTIZ ALZATE, Caros Mario. Óp. Cit., 100 p.

En el caso de los créditos cuyo monto aprobado sea inferior a ciento cincuenta (150) salarios mínimos legales mensuales vigentes, el Fondo deberá efectuar la evaluación, como mínimo en el mes de noviembre y su resultado se registrará al cierre del mes de diciembre.

En el caso de los créditos cuyo monto aprobado exceda los ciento cincuenta (150) salarios mínimos legales mensuales vigentes, el Fondo deberá evaluar, como mínimo en los meses de mayo y noviembre y sus resultados se registrarán al corte de ejercicio de los meses de junio y diciembre, respectivamente.

El FEMUE deberá mantener a disposición de la Superintendencia de la Economía Solidaria, durante la vigencia de los créditos, la información que acredite y justifique los cambios de la calificación de un deudor a una de menor riesgo. Si los resultados del cambio en la calificación dieran lugar a provisiones adicionales, éstas deberán hacerse de manera inmediata.

Las evaluaciones de la cartera de créditos deberán presentarse a la siguiente reunión de la Junta Directiva.

**Criterios de evaluación de la cartera de crédito.** Para la evaluación de la cartera de créditos se procederá conforme a los siguientes criterios:

Capacidad de pago, ingresos y egresos del deudor y el flujo de caja del proyecto a financiar, considerando las condiciones del crédito (plazo, períodos de pago, otros), de conformidad con información financiera actualizada y documentada.

Solvencia del deudor, a través de variables como el nivel de endeudamiento y la calidad y composición de los activos, pasivos, patrimonio y contingencias del deudor y/o del proyecto.

Naturaleza, liquidez, cobertura y valor de las garantías, teniendo en cuenta, entre otros aspectos, la celeridad con que puedan hacerse efectivas, su valor de mercado técnicamente establecido, los costos razonablemente estimados de su realización y el cumplimiento de los requisitos de orden jurídico para hacerlas exigibles.

Servicio de la deuda y cumplimiento de los términos pactados, es decir, la atención oportuna de todas las cuotas o instalamentos, entendiéndose como tales cualquier pago derivado de una operación activa de crédito que deba efectuar el deudor en una fecha determinada, independientemente de los conceptos que comprenda (capital, intereses, capital e intereses o cualquier otro).

El número de veces que el crédito ha sido reestructurado y la naturaleza de la respectiva reestructuración. Se entiende que entre más operaciones

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

Información comercial proveniente de centrales de riesgo y demás fuentes de que disponga la entidad vigilada.

**Calificación de la Cartera:** Atendiendo lo previsto en la legislación, las entidades calificarán los créditos en las siguientes categorías:

Categoría A o “riesgo normal”

Categoría B o “riesgo aceptable, superior al normal”

Categoría C o “riesgo apreciable”

Categoría D o “riesgo significativo”

Categoría E o “riesgo de incobrabilidad”

De acuerdo con la edad de vencimiento, la cartera se calificará, obligatoriamente, de la siguiente manera:

**Tabla 7. Calificación de la cartera de acuerdo a la edad de vencimiento**

	<b>Comercial</b>	<b>Consumo</b>	<b>Vivienda</b>	<b>Micro</b>
Categoría A	0 a 30 días	0 a 30 días	0 a 60 días	0 a 30 días
Categoría B	31 a 90 días	31 a 60 días	61 a 150 días	31 a 60 días
Categoría C	91 a 180 días	61 a 90 días	151 a 360 días	61 a 90 días
Categoría D	181 a 360 días	91 a 180 días	361 a 540 días	91 a 120 días
Categoría E	Mayor a 360 días	Mayor a 180 días	Mayor a 540 días	Mayor a 120 días

Fuente: Cálculo Autor

No obstante lo anterior, podrán utilizarse criterios adicionales para la calificación tales como capacidad de pago del deudor y flujo de caja del proyecto, de tal suerte que si la probabilidad de recaudo es dudosa, el crédito se calificará en una categoría de mayor riesgo.

Adicionalmente a la calificación por edades de vencimiento de la cartera, se debe tener en cuenta la existencia de riesgos potenciales que afecten el recaudo normal de los créditos, tal como se detalla a continuación:

**Categoría A: riesgo normal.** Son los créditos que se encuentran al día y reflejan una estructura y atención apropiadas. La información crediticia del deudor y codeudor (es) indica una Capacidad de pago adecuada para el normal cumplimiento de la obligación.

Cumplir a cabalidad con los términos del crédito implica que además del pago oportuno de las cuotas, se mantenga actualizada la información y documentos solicitados por la entidad, renovar las pólizas de seguro y mantener actualizado el avalúo de las garantías.

**Categoría B: riesgo aceptable.** Los créditos calificados en ésta categoría, muestran que existen situaciones que afectan, transitoria o permanentemente, la capacidad de pago del deudor, con respecto a los términos inicialmente pactados, de tal forma que, de no ser corregidas oportunamente, pueden llegar a perjudicar el normal recaudo del crédito.

Para minimizar el riesgo se deben analizar las condiciones de aprobación y si existen condiciones adversas de mercado que puede afectar la actividad económica en que se desenvuelve el deudor, o del área geográfica en que desarrolla sus negocios.

Si existe desmejoramiento en la condición financiera del deudor que puede afectar el flujo de ingresos que ha de servir como fuente normal de pago.

Si no hay seguimiento o supervisión del crédito.

**Categoría C: riesgo apreciable.** En esta instancia ya se deben de haber agotado los recursos de cobro y se han identificado plenamente las causas del deterioro en la capacidad de pago del deudor para tomar decisiones oportunas.

**Categoría D: riesgo significativo.** Crédito cuya probabilidad de pérdida es muy alta en razón de que las falencias que presenta en cuanto a factibilidad de pago son críticas.

**Categoría E: riesgo de incobrabilidad.** Instancia de crédito en la cual se han agotado todo tipo de negociación por vía ejecutiva y legal. Es recomendable el castigo de cartera

**Regla de Arrastre.** Conforme los lineamientos de la resolución 1507 y la Circular Contable y Financiera, cuando se califique en B, C, D o en E cualquiera de los créditos de un mismo deudor, deberá llevar a la categoría de mayor riesgo los demás créditos de la misma clasificación otorgados a dicho deudor, salvo que demuestre ante la superintendencia la existencia de razones valederas para su calificación en una categoría de menor riesgo.

Se exceptúan de lo previsto en este artículo, para efectos del arrastre, las obligaciones crediticias al día y garantizadas como mínimo en un 150% con los aportes sociales del deudor, siempre que la entidad no registre pérdidas acumuladas, ni pérdidas en el ejercicio en curso y esté cumpliendo la relación de solvencia exigida.

La regla de arrastre no será aplicable a los codeudores.

Suspensión de causación de intereses e ingresos por otros conceptos:

En todos los casos, cuando se califique en C, o en otra categoría de mayor riesgo un crédito, dejarán de causarse intereses e ingresos por otros conceptos; por lo tanto, no afectarán el estado de resultados hasta que sean efectivamente recaudados. Mientras se produce su recaudo, el registro correspondiente se efectuará en cuentas de orden.

**Provisiones.** Atendiendo los lineamientos de las normas legales, la entidad constituirá provisiones con cargo al estado de resultados, así:

- **Provisión general.** La entidad deberá constituir como mínimo una provisión general del uno por ciento (1%) sobre el total de la cartera de créditos bruta. No obstante, el total de la cartera de créditos cuyo recaudo se efectúe a través de libranza, tendrá una provisión general equivalente al 0.5%.

La entidad podrá optar por constituir una reserva, con cargo a los excedentes de la operación, creada por la asamblea general únicamente para este propósito, esto es, para la protección de la cartera de créditos.

En este evento, la sumatoria de la provisión y de la reserva, o una u otra, siempre deberá alcanzar el 1% o el 0.5%, según corresponda. Si la entidad no produce excedentes, se deberá constituir la provisión con cargo al estado de resultados.

Esta reserva podrá ser incrementada con cargo al estado de resultados y sólo podrá ser disminuida por decisión de la asamblea general.

Dicha provisión y/o reserva podrá ser superior si así lo aprueba la Asamblea General de la entidad. En este último caso, por decisión de la misma Asamblea, de la provisión se podrá destinar una parte a las provisiones individuales que resulte necesario hacer de acuerdo con lo previsto en la resolución.

- **Provisión individual.** Sin perjuicio de la provisión general a que se refiere el numeral anterior, la entidad deberá mantener en todo tiempo una provisión individual para la protección de sus créditos calificados en categorías de riesgo (B, C, D, E) no inferior a los porcentajes siguientes:

**Tabla 8. Provisión individual de cartera**

<b>Categoría</b>	<b>Días</b>	<b>Provisión</b>
<b>CATEGORÍA A</b>		
Comercial	0- 30	0%
Consumo	0-30	0%
Vivienda	0-60	0%
Microcrédito	0-30	0%
<b>CATEGORÍA B</b>		
Comercial	31-90	1%
Consumo	31-60	1%
Vivienda	61-150	1%
Microcrédito	31-60	1%
<b>CATEGORÍA C</b>		
Comercial	91-180	20%
Consumo	61-90	10%
Vivienda	151-360	10%
Microcrédito	61-90	20%
<b>CATEGORÍA D</b>		
Comercial	181-360	50%
Consumo	91-180	20%
Vivienda	361-540	20%
Microcrédito	91-120	50%
<b>CATEGORÍA D</b>		
Comercial	> 360	100%
Consumo	181-360	50%
	> 360	100%
	541-720	30%
Vivienda	721-1080	60%
	> 1080	100%
	Microcrédito	> 120

Fuente: Cálculo Autor

Sólo en el caso en que la entidad no registre pérdidas acumuladas, ni en el ejercicio en curso al corte del mes inmediatamente anterior, estas provisiones se constituirán sobre el saldo insoluto de la obligación, descontando el valor de los aportes sociales del respectivo deudor al momento de efectuar la provisión.



En el evento que el deudor tenga más de una obligación con la entidad, los aportes sociales serán descontados en forma proporcional al saldo insoluto de cada uno de los créditos.

- **Provisión por cuentas por cobrar derivadas de operaciones de crédito.** En la misma oportunidad en que se deba suspender la causación de intereses e ingresos por otros conceptos en el estado de resultados, se aprovisionará la totalidad de lo causado y no pagado correspondiente a estos conceptos.

- **Efecto de las garantías sobre las provisiones.** Para efectos de la constitución de provisiones individuales, las garantías sólo respaldan el capital de los créditos. En consecuencia, los saldos por amortizar de los créditos amparados con seguridades que tengan el carácter de garantías admisibles definidas en las normas legales excluidos los aportes sociales, se aprovisionarán en el porcentaje que corresponda según la calificación del crédito, aplicado dicho porcentaje a la diferencia entre el valor del saldo insoluto y el setenta por ciento (70%) del valor de la garantía.

No obstante, dependiendo de que la garantía sea o no hipotecaria y del tiempo de mora del respectivo crédito, solamente se considerarán para la constitución de provisiones los porcentajes del valor total de la garantía de la siguiente manera:

- **Para garantías admisibles hipotecarias y no hipotecarias.** Estas están sometidas a una aplicación de cierto porcentaje dependiendo del tiempo de la mora en el crédito. (Véase Tabla9).

**Tabla 9. Garantías hipotecarias y no hipotecarias**

<b>Para Garantías no hipotecarias</b>	
<b>Tiempo de mora del crédito</b>	<b>Porcentaje del valor de la garantía que se aplica</b>
De cero (0) a doce (12) meses	70%
Más de doce (12) a veinticuatro (24) meses	50%
Más de veinticuatro (24) meses	0%
<b>Para Garantías hipotecarias</b>	
De cero (0) a dieciocho (18) meses	70%
Más de dieciocho (18) y hasta veinticuatro (24) meses	50%
Más de veinticuatro (24) y hasta treinta (30) meses	30%
Más de (30) y hasta treinta y seis (36) meses	30%
Más de treinta (30) meses	15%
Más de treinta y seis (36) meses	0%

Fuente: Cálculo Autor

- **Valor de la garantía admisible, cuando consista en hipoteca o prenda.** Para establecer el valor de la garantía a efectos de lo previsto en el presente ítem, independientemente de la modalidad del crédito que esté garantizando, se tomará

en cuenta su valor de mercado con base en un avalúo realizado máximo con un (1) año de anterioridad, para los créditos otorgados antes del 31 de diciembre de 2001.

Para las garantías de nuevos créditos, esto es, los otorgados a partir del 1 de enero de 2002, el valor de mercado inicial será el del avalúo del bien dado en garantía al momento del otorgamiento del crédito.

En ambos casos, el valor del bien no podrá ajustarse por métodos distintos al de un nuevo avalúo.

▪ **Valor de la garantía admisible, cuando sea distinta de hipoteca o prenda.** Para establecer el valor de la misma a efectos de lo previsto en el presente ítem, deberá determinarse su valor de realización, por métodos de reconocido valor técnico, debiendo conocer y dimensionar los requisitos de orden jurídico para hacer exigibles las garantías y medir los potenciales costos de su realización.

**9.1.7 Reestructuración de Créditos.** Se entiende por reestructuración de un crédito el mecanismo instrumentado mediante la celebración de cualquier negocio jurídico, que tenga como objeto o efecto modificar cualquiera de las condiciones originalmente pactadas con el fin de permitirle al deudor la atención adecuada de su obligación. Para estos efectos, se consideran reestructuraciones las novaciones.

Antes de reestructurar un crédito, deberá establecerse razonablemente que el mismo será recuperado bajo las nuevas condiciones.

Las reestructuraciones deben ser un recurso excepcional para regularizar el comportamiento de la cartera de créditos y no pueden convertirse en una práctica generalizada.

A los créditos reestructurados se les otorgará una calificación de mayor riesgo, dependiendo dicha calificación de las condiciones financieras del deudor y de los flujos de caja del proyecto, al momento de la reestructuración.

Habrá lugar a mantener la calificación previa a la reestructuración, cuando se mejoren las garantías constituidas para el otorgamiento del crédito y el resultado del estudio que se realice para efectuar la reestructuración demuestre que las condiciones del deudor así lo ameritan.

Podrán ser trasladados a una categoría de menor riesgo los créditos reestructurados, sólo cuando el deudor haya atendido puntualmente los dos primeros pagos convenidos en el acuerdo de reestructuración.

Cuando un crédito reestructurado se ponga en mora, volverá de inmediato a la calificación que tenía antes de la reestructuración si ésta fuere de mayor riesgo, y, en consecuencia, la entidad deberá hacer las provisiones correspondientes y suspender la causación de intereses en el estado de resultados y otros conceptos, cuando fuere del caso.

Los ingresos de todos los créditos que sean reestructurados más de una vez deberán contabilizarse por el sistema de caja. Mientras se produce su recaudo, el registro correspondiente se llevará por cuentas de orden.

Efectuar un seguimiento permanente respecto del cumplimiento del acuerdo de reestructuración.

En caso de existir garantía hipotecaria o prendaria, se debe actualizar el avalúo de la misma, siempre que el último avalúo tenga más de un (1) año de haber sido practicado, a fin de establecer su valor de mercado o de realización.

**9.1.8 Castigo de Cartera.** La entidad debe presentar a la superintendencia de economía solidaria la relación de los castigos de cartera de crédito que hayan sido debidamente aprobados por el órgano de administración.

A efectos de solicitar la aprobación del castigo es necesario exponer lo siguiente:

- Monto de la cartera de créditos a castigar, discriminando las condiciones de cada una de las obligaciones.
- Concepto del representante legal.
- Gestiones realizadas y el procedimiento de reconocido valor técnico tenido en cuenta para considerar las obligaciones crediticias a castigar como incobrables o irrecuperables.
- Concepto jurídico sobre la irrecuperabilidad de la obligación.

Es entendido que el castigo de cartera de crédito no libera a los administradores de las responsabilidades a que haya lugar por las decisiones adoptadas en relación con la misma y en modo alguna releva a la entidad de su obligación de proseguir las gestiones de cobro que sean conducentes.

## **9.2 MANUAL DE CARTERA**

**9.2.1 Administración de la Cartera.** La administración de la cartera como el crédito, se fundamenta en la relación de confianza que exista entre el deudor y el Fondo, la cual se debe basar en el principio de la buena fe, esto acompañado de

elementos primordiales como información del asociado actualizada, donde vive, situación familiar y liquidez de las garantías ofrecidas.

**9.2.2 Políticas de recuperación de cartera.** En las actividades de recuperación de cartera se aplicarán los criterios de oportunidad, prontitud, seguimiento y conclusión del proceso, aplicando la tecnología necesaria que garantice controles eficientes con el fin de asegurar el recaudo oportuno de los préstamos.

En primera instancia la entidad utilizará el cobro preventivo, el cual se llevará a cabo mediante llamada al deudor como recordatorio antes de que se venza la cuota.

Posteriormente y después de 60 días de mora se adelantará un proceso de cobro pre jurídico para la recuperación de la cartera en mora el cual lo realizará un abogado o agencia de cobranzas. Lo anterior en un lapso de tiempo breve antes de proceder al cobro vía judicial.

Las obligaciones podrán hacerse exigibles en su totalidad, mediante cláusula aceleratoria, por motivo voluntario del asociado o por incumplimiento de sus obligaciones.

**9.2.3 Generalidades.** Lograr tener una cartera de alta calidad, exige un permanente control y seguimiento sobre su comportamiento.

Desarrollar tal actitud depende de la gestión administrativa, de la planeación por objetivos y de la ejecución de las normas propuestas, lo que conlleva a obtener resultados económicos exitosos. Estas acciones deben ser de interés permanente de todos los funcionarios del Fondo.

Hablar de cartera es evaluar el activo financiero más importante con que se cuenta. Un componente clave para su recuperación lo constituyen las garantías, ya que, posibilitan en un momento determinado, recuperar los recursos financieros colocados.

Actualizar cada dos años los avalúos de las propiedades y estar pendientes del vencimiento de las pólizas para renovarlas.

**9.2.4 La Cobranza.** Tiene por objeto recuperar la cartera colocada que haya entrado en una etapa de deterioro o morosidad, las instancias a seguir serán el cobro preventivo, el cobro coactivo, el cobro Pre jurídico y el cobro Jurídico.

La gestión de cobranza empieza desde el momento de la colocación, cuando se identifica un buen cliente midiendo específicamente su capacidad de pago.

Se debe garantizar que los dineros colocados retornen al FEMUE de la mejor manera, manteniendo la buena imagen, para lo cual es necesario mantener bajos índices de cartera morosa y una alta rotación del recurso, lo que genera confianza, rentabilidad y liquidez.

Mantener una buena relación con los asociados es fundamental para la cobranza ya que permite plantear soluciones en la cual el deudor y el Fondo ganan.

Es más importante un buen arreglo que un mal pleito.

**9.2.5 Estrategias para un Cobro Efectivo.** Para lograr un cobro con efectividad se deben definir los objetivos y fijar las metas a cumplir.

Definir estrategias estableciendo parámetros en rango de días con plazos específicos y una programación para hacer seguimiento permanente.

Establecer un buen sistema de información con la base de datos actualizada que permita tomar decisiones con oportunidad.

Establecer comunicación constante con el deudor para evitar el enfriamiento de la relación.

Llevar el récord de llamadas y comunicaciones emitidas, con los compromisos adquiridos para hacerle seguimiento.

Evaluar permanentemente el trabajo realizado para analizar los resultados, determinando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la relación cobrador - deudor, para establecer nuevas estrategias.

**9.2.6 Proceso de Cobranza.** Comprende la preparación, conocimiento, negociación y seguimiento.

▪ **Preparación.** Para iniciar el proceso de la cobranza, se debe conocer ampliamente el caso desde el momento del otorgamiento del crédito y la evolución en el comportamiento de pago, las dificultades que argumenta el asociado y su situación actual.

Poseer un alto grado de conocimiento del deudor, conocer las políticas de negociación del FEMUE, los procedimientos internos a seguir y los resultados de las acciones realizadas.

▪ **Conocimiento.** El empleado encargado de la cobranza debe estar motivado, debe estar actualizado en los procedimientos de cobro y conocer la tecnología y logística que se utiliza en el Fondo para que su labor sea efectiva.

Debe tener conocimiento amplio del producto, de los beneficios, las bondades, de los aspectos operativos internos, de los aspectos legales en que se puede incurrir en la negociación y debe tener amplio conocimiento de los procesos y procedimientos internos.

- **Negociación.** El asesor debe tener las herramientas y elementos contundentes de negociación a la mano para brindar alternativas al deudor de tal forma que beneficie a la empresa y al asociado.
- **Seguimiento.** Es necesario estar pendiente del asociado y de la obligación en todo momento ya que lo que afecte su entorno afecta su cumplimiento.

**9.2.7 Política de Acuerdos.** Antes que nada hay que hacer claridad al asociado que no es obligación del FEMUE llamar a recordar el pago, ya que esta es una obligación adquirida hacia el pago oportuno al momento de firmar el contrato (pagaré); que es más un servicio adicional que el Fondo le brinda para que maneje bien su obligación.

El acuerdo es un mecanismo de negociación aplicado por instancias del FEMUE con el fin de lograr compromisos de pago con un Asociado en particular de manera que se supere el estado de morosidad de la negociación. Este tipo de acciones ofrece las siguientes bondades:

- Encontrar alternativas de arreglo
- Conocer las condiciones reales en que se encuentra el Asociado
- Obtener un mejor abono al capital adeudado
- Mejorar las condiciones de la garantía
- Mejorar las condiciones de pago

El funcionario responsable de esta información pasará un informe escrito con un concepto a la instancia de aprobación para que éste decida.

Se pactan las nuevas condiciones tanto con el Deudor(es) como Codeudor(es), a fin de acelerar el proceso de recuperación de la obligación. En caso de continuarse con el incumplimiento, la obligación se remitirá al Abogado externo.

**9.2.8 Proceso de Liberación de Garantías.** El proceso de liberación de garantías observa los siguientes pasos:

El Asociado deberá presentar una solicitud por escrito donde manifieste su intención, indicando el número de la obligación que soporta la garantía, el tipo de garantía existente y, si es una sustitución, la descripción de la nueva garantía que ofrece.

El funcionario responsable hace una evaluación del comportamiento de pago de la persona y entra a evaluar el impacto de acuerdo a la solicitud presentada.

- Como mínimo se deben presentar las siguientes condiciones:
- Que el deudor no presente ni haya presentado niveles de incumplimiento.
- Que el valor pendiente de la obligación no supere el 20% de la deuda total.
- Que la persona no este codeudando otra u otras obligaciones.
- Si es una sustitución, se realiza una evaluación comercial de la nueva garantía; el resultado de esta valoración tiene que ser superior al valor del saldo de la obligación que en el momento presente.
- Que en ningún momento la liberación o sustitución de la garantía aumente el riesgo de crédito.
- Este análisis se presenta por escrito al Gerente y este autoriza y se procede a realizar el proceso de liberación de la garantía o sustitución dependiendo del caso.

## CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis realizado a la cartera del FEMUE, podemos concluir que el índice de cartera vencida en el período evaluado registra un indicador alto, teniendo en cuenta que por la naturaleza cerrada del tipo de organización a la que pertenece el FEMUE, donde la colocación se efectúa en su totalidad con libranzas y por descuento de nómina, el nivel de cartera vencida debería ser mas bajo.

El deterioro de la cartera del FEMUE en los últimos períodos obedece en parte a la deficiencia en la evaluación de las garantías que respaldan los créditos; es necesario tener en cuenta que si bien las garantías son esenciales para la mitigación de pérdidas en el evento de incumplimiento, las decisiones de otorgamiento deben basarse primariamente en la capacidad de pago del deudor.

La gestión del riesgo debe ser vista por el FEMUE como un instrumento para el logro de una rentabilidad consistente en el largo plazo, que guarde relación con los niveles de riesgo que está dispuesto a asumir.

El sistema para la administración del riesgo crediticio propuesto le permitirá al FEMUE minimizar el riesgo crediticio al que está expuesto, al considerar políticas de otorgamiento y seguimiento de la cartera que le permitan reducir el riesgo de incumplimiento por partes de sus asociados, las instancias de aprobación deben tener muy presente que un crédito bien colocado garantiza su recuperación, generando excedentes para optimizar el crecimiento económico y maximizar el desarrollo integral de toda la comunidad asociada.

La actividad crediticia impone además de la recuperación de los préstamos, el control de los riesgos.

De los niveles de recuperación y el establecimiento de un sistema de provisiones, depende el resultado operacional del FEMUE.

El control, el seguimiento y la estimación de los riesgos crediticios, permiten que el FEMUE registre un indicador de alerta para su sostenibilidad.



## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la Junta Directiva, el Comité de Crédito y la Gerencia del Fondo de Empleados del Municipio de Envigado, ser más rigurosos en el cumplimiento de las normas para la colocación de créditos, evitar la subjetividad en el otorgamiento y administración de los mismos, soslayar un crecimiento de la cartera vencida y hacer mayores provisiones para blindar la sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Capacitar al personal directivo y administrativo del Fondo sobre las normas que rigen el sector solidario.

Actualizar el software que actualmente opera en el FEMUE y capacitar al personal, para que haga uso de sus aplicaciones en forma correcta.

Hacerle seguimiento a las garantías de los créditos; verificar que las pólizas no estén vencidas.

Ajustar las provisiones de acuerdo a la realidad de la cartera.

## BIBLIOGRAFÍA

BERMÚDEZ SALGAR, Jorge. Supervisión Bancaria y Microcrédito. Documento en PPT. [Online]. Citado el 12 de diciembre de 2007. Cartagena: 14 de marzo 2003. Disponible en Versión HTML: <http://www.comfama.com/contenidos/bdd/2259/doc17.ppt>.

CARDONA HERNÁNDEZ, Paola Andrea. Aplicación de árboles de decisión en modelos de riesgo crediticio. Documento en PDF. [Online]. Citado el 12 de noviembre de 2007. Colombia: Revista Colombiana de Estadística, Vol. 27, N° 2, Diciembre de 2004, p. 142. Disponible en Versión HTML: [http://www.emis.de/journals/RCE/V27/V27\\_2\\_139Cardona.pdf](http://www.emis.de/journals/RCE/V27/V27_2_139Cardona.pdf)

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 78 de 1988. . Documento en PDF. [Online]. Citado el 15 de noviembre de 2007. Colombia: 2007. Disponible en Versión HTML: [http://74.125.45.104/search?q=cache:wngS\\_0SUawQJ:www.sena.edu.co/downloads/2007Portal/Juridica/PAGINA%2520WEB%2520-NORMAS/LEYES/L%25201988/LEY%252079%2520DE%25201988,%2520LEGISLACION%2520COOPERATIVA.pdf+Ley+79+de+1988&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=co&client=firefox-a](http://74.125.45.104/search?q=cache:wngS_0SUawQJ:www.sena.edu.co/downloads/2007Portal/Juridica/PAGINA%2520WEB%2520-NORMAS/LEYES/L%25201988/LEY%252079%2520DE%25201988,%2520LEGISLACION%2520COOPERATIVA.pdf+Ley+79+de+1988&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=co&client=firefox-a)

ORTIZ ALZATE, Carlos Mario. Crédito Creer: Manual de Crédito y Cartera. Medellín: Prográficas y Cía Ltda., 2006, p. 123

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 1481 de 1989. Documento en PDF. [Online]. Citado el 15 de noviembre de 2007. Colombia: 2007. Disponible en Versión HTML: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3365>

SENADO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 454 de 1998. Documento en PDF. [Online]. Citado el 15 de noviembre de 2007. Colombia: 2007. Disponible en Versión HTML: [http://www.secretariasenado.gov.co/leyes/L0454\\_98.HTM](http://www.secretariasenado.gov.co/leyes/L0454_98.HTM)

WIKIMEDIA PROJECT. Documento en PDF [online]. Citado el 15 de diciembre de 2007. España: 2007. Disponible en Versión HTML: [http://es.wikipedia.org/wiki/Basilea\\_II](http://es.wikipedia.org/wiki/Basilea_II)

## **BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA**

ARANGO JARAMILLO, Mario. La economía informal una transformación democrática.

BRAND, Salvador Osvaldo. Diccionario de economía.

JARAMILLO, Francisco de Paula. Reflexiones sobre Economía Solidaria.

SERRANO URIBE, Rymel. Doctrina y ley.

SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA. Anexo carta circular 31 de 2002

----- Circular Básica Contable.

----- Circular externa 50 de 2001.

----- Circular Externa 011 de 2002.

----- Circular Básica Jurídica 0007 de 2003.

----- Circular externa No. 52 diciembre de 2004.

----- Resolución 1507.

URIBE GARZÓN, Carlos. Bases del Cooperativismo.