



Diplomado en Gestión Efectiva del Riesgo en el Sector Cooperativo Dominicano

Objetivo General:

Fortalecer las competencias estratégicas, técnicas y operativas de los actores del sector cooperativista para identificar, evaluar, gestionar y mitigar los riesgos, con énfasis en el riesgo de crédito, promoviendo la sostenibilidad financiera, el cumplimiento normativo y una cultura institucional de riesgo.



Avalado por:



Patrocinado por:



Facilitador Internacional: Santiago José Díaz Bautista

Especialista en Gestión de Riesgo
de Empresas financieras y del
Sector Cooperativo.

Director del diplomado: Willian Martínez
Coordinador del diplomado: José Ramón Cruz

Más información: 849-881-3160
(809) 333-5273 ext. 221 y 246
correo: jpozo@eclof.org.do

Gobierno Cooperativo y Riesgo Estratégico

Continuidad de la Matriz de Riesgos: apetito, tolerancia, límites y decisiones



Objetivo e indicadores de la sesión

Objetivo

Analizar el rol del gobierno cooperativo en decisiones que incrementan o controlan el riesgo.

Indicadores

- Reconoce decisiones estratégicas generadoras de riesgo.
- Valora la importancia del rol directivo (Consejos y Gerencia).

Producto de trabajo (sesión)

Actualizar la Matriz v2:

- 1) Nivel de gestión del riesgo
- 2) Decisión/objetivo estratégico
- 3) Apetito–tolerancia–límite
- 4) Estrategia de respuesta



Agenda (qué veremos hoy)

1. Buen gobierno cooperativo y gestión de riesgos
2. Riesgo estratégico: definición y casos típicos
3. Políticas, apetito y tolerancia al riesgo
4. Rol de los Consejos, Comités y la Gerencia
5. Consecuencias de una mala decisión estratégica

Enfoque práctico

Todo se aterriza en la Matriz de Riesgos que construyeron en la Sesión 1.



1) Buen gobierno cooperativo y gestión de riesgos

Define dirección y prioridades (qué se busca y cómo).
Aprueba políticas, límites y apetito de riesgo.
Supervisa: indicadores, reportes y acciones correctivas.
Rinde cuentas: actas, evidencia y seguimiento.

Señales de buen gobierno

- Decisiones con información
- Roles claros
- Seguimiento a acuerdos
- Gestión de conflictos de interés

Señales de mal gobierno

- Decisiones por presión
- Excepciones sin evidencia
- No se miden límites
- Se repiten hallazgos



2) Riesgo estratégico: definición y casos

Definición simple

Riesgo derivado de decisiones (o falta de decisiones) que afectan objetivos, sostenibilidad o reputación.

Crecimiento acelerado de cartera sin capacidad de control

Concentración en un sector/empleador/zona

Productos nuevos sin piloto ni controles

Digitalización sin ciberseguridad y continuidad

Fondeo dependiente de pocos depositantes

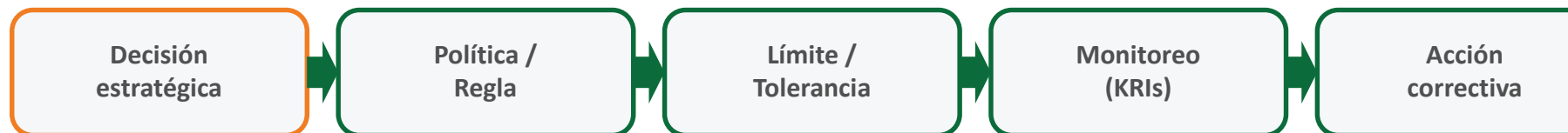
Pregunta guía para clasificar

¿La prevención depende de decisiones del Consejo/Alta Gerencia?

Si la respuesta es “sí”, el riesgo es (o tiene componente) estratégico.



Del gobierno a la matriz: cómo se aterriza



En la Matriz v2 agregamos

- Nivel de gestión del riesgo (Estratégico/Táctico/Operativo)
- Decisión/objetivo estratégico relacionado
- Nivel de riesgo (Apetito/Tolerancia/Límite)
- Estrategia: Aceptar / Mitigar / Transferir / Evitar



3) Políticas, apetito y tolerancia al riesgo

| Probabilidad \ Impacto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------|----------|------------|------------|------------|------------|
| 1 | 1 (Bajo) | 2 (Bajo) | 3 (Bajo) | 4 (Bajo) | 5 (Bajo) |
| 2 | 2 (Bajo) | 4 (Bajo) | 6 (Bajo) | 8 (Medio) | 10 (Medio) |
| 3 | 3 (Bajo) | 6 (Bajo) | 9 (Medio) | 12 (Medio) | 15 (Alto) |
| 4 | 4 (Bajo) | 8 (Medio) | 12 (Medio) | 16 (Alto) | 20 (Alto) |
| 5 | 5 (Bajo) | 10 (Medio) | 15 (Alto) | 20 (Alto) | 25 (Alto) |

Apetito (Bajo)

Se acepta con monitoreo y controles vigentes.

Tolerancia (Medio)

Se permite con plan de mitigación y seguimiento.

Límite (Alto)

Se escala y se actúa de inmediato; no se mantiene sin tratamiento.



4) Rol de los Consejos y la Gerencia

| Consejo/Comités | Gerencia | Operación |
|--------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| Aprueba apetito, límites y políticas | Implementa políticas y controles | Ejecuta procesos y controles diarios |
| Exige reportes y KRIs | Monitorea KRIs y corrige desvíos | Registra incidentes y evidencia |
| Da seguimiento a acuerdos | Propone mejoras y planes | Aplica checklist y validaciones |

Clave

El gobierno NO gestiona el día a día: define dirección, límites y supervisa el cumplimiento con evidencia.



5) Consecuencias de una mala decisión estratégica

Caso breve

“Crecemos 30% la cartera en 6 meses”
Sin reforzar evaluación, monitoreo ni cobranza.

Sube la mora y las provisiones
Aumentan excepciones y errores operativos
Se tensa la liquidez por descalces
Se incrementan quejas y daño reputacional

Lección de gobierno

Toda decisión estratégica debe venir con:

- Política clara
- Límites/tolerancia
- Indicadores (KRIs)
- Responsable y seguimiento

Si no existe, el riesgo tiende a subir de Medio → Alto.



Actualización de la Matriz (Sesión 2)

Nuevas columnas (mínimo viable)

- Tipo de riesgo
- Nivel de gestión del riesgo
- Decisión/objetivo estratégico
- Estrategia (aceptar/mitigar/transferir/evitar)

Ajuste de calidad en P e I

Probabilidad (1–5): basada en frecuencia

Impacto (1–5): financiero / operativo / regulatorio / reputacional

Resultado: Nivel (Bajo/Medio/Alto) → apetito/tolerancia/límite

Lo que debe quedar claro

- 1) ¿Qué decisión lo origina?
- 2) ¿Quién lo gobierna (nivel)?
- 3) ¿Está dentro de apetito, tolerancia o fuera de límite?
- 4) ¿Qué acción concreta se toma?



Actividad (asincrónica) • 13 horas

- 1) Tomar Top 5 riesgos de la Sesión 1 y completar: nivel de gestión, decisión estratégica y estrategia.
- 2) Revisar Probabilidad e Impacto con criterio (frecuencia y efecto).
- 3) Definir 3 tolerancias (umbrales) para riesgos clave: crédito, liquidez y cumplimiento/TI.
- 4) Redactar 5 acciones preventivas (30/60/90 días) con responsable y evidencia.

Entregables

- Matriz v2 (Excel)
- Tabla de apetito/tolerancia (3 umbrales)
- Resumen ejecutivo 1 página (Top 5 + cultura + acciones)



Cierre

Mensaje final

El buen gobierno convierte “opiniones” en decisiones con límites, evidencia y seguimiento.

Checklist de calidad (rápido)

- Cada riesgo tiene tipo y área
- P e I coherentes
- Nivel (B/M/A) asignado
- Estrategia definida
- Control + mejora + responsable

Preguntas guía para Consejo

- ¿Esto está dentro del apetito?
- ¿Cuál es la tolerancia y el límite?
- ¿Qué indicador me avisa temprano?
- ¿Quién responde y cuándo?





Es tiempo de
PREGUNTAS



**muchas
gracias!**

