

CUADERNO DEL PARTICIPANTE

(Material de lectura)

Gestión Integral de Riesgos en Cooperativas

Material de apoyo para participantes

Versión 1.0 – Marzo 2026



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.



ECLOF | Dominicana
Creando Oportunidades de Crecimiento



Avalado por:

UNIVERSIDAD
UFHEC
FEDERICO HENRIQUEZ Y CARVAJAL



Patrocinado por:

COOP ECLOF
Impulsamos tu desarrollo

**Facilitador Internacional:
Santiago José Díaz Bautista**

Especialista en Gestión de Riesgo
en 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

Contenido

Introducción	5
Módulo I	5
1. Lectura 1	5
Fundamentos de gestión de riesgos en cooperativas	5
1.1. Idea clave del tema.....	5
1.2. ¿Por qué es importante en una cooperativa?.....	6
1.3. Tipos de riesgos más comunes.....	6
1.4. Proceso básico de gestión de riesgos	6
1.5. Instrumento práctico: mapa básico de riesgos	7
1.6. Cultura de riesgo	7
1.7. Preguntas para reflexión.....	8
1.8. Bibliografía recomendada	8
2. Lectura 2	9
Gobierno cooperativo y riesgo estratégico	9
2.1. Idea clave del tema.....	9
2.2. ¿Qué es el gobierno cooperativo?	9
2.3. ¿Qué es el riesgo estratégico?	9
2.4. Apetito, tolerancia y límite de riesgo	10
2.5. Rol del Consejo, la Gerencia y la operación.....	10
2.6. Consecuencias de una mala decisión estratégica	11
2.7. Aplicación práctica: matriz de riesgos.....	11
2.8. Preguntas para reflexión.....	12
2.9. Bibliografía recomendada	12
Modulo II	13
3. Lectura 3	13
Riesgo de crédito en el sector cooperativo.....	13
3.1. Idea clave del tema.....	13
3.2. ¿Por qué es importante supervisarlos?	13
3.3. Factores que influyen en el riesgo de crédito.....	14
3.4. El ciclo del crédito y sus puntos críticos.....	14
3.5. Concentración de cartera y diversificación	15

3.6.	Señales tempranas de deterioro.....	15
3.7.	Preguntas para reflexión.....	15
3.8.	Bibliografía recomendada	16
4.	Lectura 4	17
	Análisis crediticio y toma de decisiones	17
4.1.	Idea clave del tema.....	17
4.2.	¿Por qué es importante el análisis crediticio?	17
4.3.	Las 5C del crédito	17
4.4.	Aplicación proporcional del análisis crediticio	18
4.5.	Evaluación de la capacidad de pago	19
4.6.	Manejo de excepciones y ética en la aprobación	19
4.7.	Preguntas para reflexión.....	20
4.8.	Bibliografía recomendada	20
	Módulo III	21
5.	Lectura 5	21
	Gestión de cartera y cobranzas preventivas	21
5.1.	Idea clave del tema.....	21
5.2.	¿Por qué es importante la gestión de cartera?	21
5.3.	Segmentación de cartera: ¿dónde atacar primero?	22
5.4.	Indicadores de calidad de cartera: stock antes del flujo	22
5.5.	Alertas tempranas y seguimiento	23
5.6.	Roll rates: leer el flujo del deterioro.....	24
5.7.	Semáforo de indicadores y lectura operativa.....	24
5.8.	Estrategias de cobranza preventiva por segmento	25
5.9.	Manejo de mora y reestructuraciones	26
5.10.	Aplicación práctica con la plantilla del ejercicio.....	27
5.11.	Ideas fuerza de la sesión	27
5.12.	Preguntas para reflexión.....	28
5.13.	Bibliografía recomendada	28
6.	Lectura 6	30
	Riesgos operativos, humanos y tecnológicos	30
6.1.	Idea clave del tema.....	30
6.2.	¿Por qué es importante gestionar este tipo de riesgos?.....	30

6.3.	Riesgo operativo en el proceso de crédito	31
6.4.	Riesgo humano y competencias del personal	31
6.5.	Ética, fraude y conflictos de interés	31
6.6.	Riesgo tecnológico y manejo de información	32
6.7.	Controles internos y mejora continua	32
6.8.	Mapa de riesgos: probabilidad, impacto y priorización	32
6.9.	Aplicación práctica con la plantilla del ejercicio.....	33
6.10.	Ideas fuerza de la sesión	33
6.11.	Preguntas para reflexión.....	33
6.12.	Bibliografía recomendada	34

Introducción

Este cuaderno del participante ha sido diseñado como material de apoyo para acompañar el proceso de formación en gestión de riesgos y análisis crediticio en cooperativas de ahorro y crédito. Su objetivo es facilitar la comprensión de los conceptos clave abordados en cada sesión y servir como guía práctica para reflexionar sobre la aplicación de estas herramientas en la realidad institucional. A lo largo del cuaderno se presentan lecturas breves, ideas centrales, ejemplos y preguntas de reflexión que buscan conectar la teoría con la toma de decisiones en la gestión financiera y el gobierno cooperativo. El enfoque del material es práctico y proporcional, permitiendo que las instituciones fortalezcan gradualmente sus capacidades de análisis, control del riesgo y calidad de cartera.

Además, al final de cada tema se incluye una referencia bibliográfica recomendada para aquellos participantes que deseen profundizar en los conceptos y metodologías presentadas durante el programa. Estas referencias permiten ampliar el conocimiento técnico y explorar con mayor detalle las herramientas utilizadas en la gestión de riesgos y el análisis crediticio.

Módulo I

Fundamentos de gestión de riesgos

1. Lectura 1

Fundamentos de gestión de riesgos en cooperativas

1.1. Idea clave del tema

Toda organización enfrenta riesgos. En una cooperativa financiera, el riesgo puede afectar la capacidad de cumplir su misión, proteger los recursos de los socios y mantener la estabilidad de la institución.

El riesgo se entiende como la **probabilidad de que un evento afecte los objetivos de la organización**, ya sea de forma negativa o positiva. La gestión de riesgos busca **anticipar, comprender y manejar esos eventos** para reducir pérdidas y mejorar la toma de decisiones.

Gestionar riesgos no significa eliminar la incertidumbre, sino **administrarla de forma consciente y responsable**.

1.2. ¿Por qué es importante en una cooperativa?

Las cooperativas financieras administran recursos de los socios. Por ello, deben operar con **prudencia, transparencia y control**.

Una buena gestión de riesgos permite:

- proteger los recursos de los socios;
- evitar pérdidas financieras importantes;
- prevenir problemas operativos o legales;
- fortalecer la confianza de los socios y del público;
- mejorar la calidad de las decisiones institucionales.

Cuando una cooperativa no gestiona sus riesgos, puede enfrentar situaciones como **incremento de la mora, problemas de liquidez, errores operativos o deterioro de su reputación**.

1.3. Tipos de riesgos más comunes

En las cooperativas financieras, los riesgos suelen clasificarse en varias categorías.

Riesgo de crédito

Se produce cuando los prestatarios no cumplen con el pago de sus préstamos.

Riesgo de liquidez

Ocurre cuando la institución no dispone de suficiente efectivo para cumplir sus obligaciones.

Riesgo operativo

Proviene de errores en procesos, controles débiles, fallas humanas o documentación incompleta.

Riesgo tecnológico

Relacionado con fallas en sistemas informáticos, seguridad de datos o interrupciones tecnológicas.

Riesgo reputacional

Se presenta cuando la imagen de la institución se deteriora por malas prácticas, quejas o incidentes públicos.

Riesgo legal o regulatorio

Ocurre cuando la institución incumple normas, regulaciones o políticas internas.

1.4. Proceso básico de gestión de riesgos

Un enfoque simple para gestionar riesgos puede resumirse en cinco pasos:

1. Identificar los riesgos

Reconocer qué eventos podrían afectar las operaciones o los objetivos de la institución.

2. Evaluar los riesgos

Analizar la probabilidad de que ocurran y el impacto que tendrían.

3. Mitigar los riesgos

Definir controles, políticas o acciones para reducir su impacto.

4. Monitorear

Dar seguimiento mediante indicadores, revisiones y alertas tempranas.

5. Reportar y mejorar

Informar a la gerencia y órganos de gobierno para fortalecer los controles y tomar decisiones oportunas.

Este proceso permite que la gestión de riesgos sea **continua y sistemática**.

1.5. Instrumento práctico: mapa básico de riesgos

Una herramienta sencilla para iniciar la gestión de riesgos es el **mapa de riesgos**.

Este instrumento permite registrar, para cada proceso o área:

- el riesgo identificado;
- su causa principal;
- las consecuencias posibles;
- la probabilidad de ocurrencia;
- el impacto esperado;
- el nivel de riesgo resultante;
- los controles existentes;
- las acciones de mejora.

El objetivo del mapa es **visualizar los riesgos más relevantes de la institución y priorizar acciones preventivas**.

1.6. Cultura de riesgo

La gestión de riesgos no depende únicamente de herramientas o matrices. También depende de la **cultura organizacional**.

Una cultura de riesgo débil suele mostrar señales como:

- aprobar decisiones por presión;
- no documentar excepciones;

- ocultar errores;
- falta de revisión o supervisión.

En cambio, una cultura de riesgo fuerte se caracteriza por:

- reportar problemas oportunamente;
- respetar políticas y límites;
- aprender de los errores;
- promover controles y responsabilidad institucional.

La cultura de riesgo comienza con el **ejemplo de la dirección y el compromiso de toda la organización**.

1.7. Preguntas para reflexión

1. ¿Cuáles son los riesgos más importantes en su cooperativa actualmente?
2. ¿Existe un proceso formal para identificar y monitorear los riesgos?
3. ¿Qué área de la institución debería fortalecer su gestión de riesgos?

1.8. Bibliografía recomendada

Tema: Fundamentos de gestión de riesgos

COSO (2017). *Gestión de Riesgos Empresariales: Integrando Estrategia y Desempeño*.

Guía internacional sobre cómo las organizaciones identifican, evalúan y gestionan riesgos dentro de su estrategia, gobierno institucional y toma de decisiones. Es uno de los marcos más utilizados para implementar sistemas de gestión integral de riesgos.

Acceso: [coso-esg-octubre-2021.original.pdf](#)

2. Lectura 2

Gobierno cooperativo y riesgo estratégico

2.1. Idea clave del tema

El gobierno cooperativo cumple un rol fundamental en la gestión de riesgos. No se trata únicamente de supervisar la operación, sino de **definir la dirección estratégica, establecer límites y asegurar que las decisiones se tomen con información y responsabilidad.**

Muchas veces los riesgos más importantes de una organización no surgen de errores operativos, sino de **decisiones estratégicas mal diseñadas o controladas.**

Por ello, el gobierno cooperativo —a través del Consejo de Administración, comités y gerencia— debe asegurar que las decisiones estratégicas se tomen dentro de niveles aceptables de riesgo.

2.2. ¿Qué es el gobierno cooperativo?

El gobierno cooperativo es el sistema mediante el cual se **dirige, supervisa y controla la institución.**

En el contexto de la gestión de riesgos, el gobierno cooperativo tiene cuatro funciones principales:

- definir la dirección estratégica de la institución;
- aprobar políticas y límites de riesgo;
- supervisar indicadores y resultados;
- exigir rendición de cuentas y seguimiento a decisiones.

Un buen gobierno no gestiona el día a día, pero **establece las reglas del juego y supervisa que se cumplan.**

2.3. ¿Qué es el riesgo estratégico?

El riesgo estratégico surge cuando **una decisión institucional afecta los objetivos, la sostenibilidad o la reputación de la cooperativa.**

Este tipo de riesgo normalmente está asociado a decisiones del Consejo o de la alta gerencia.

Algunos ejemplos típicos son:

- crecimiento acelerado de cartera sin capacidad operativa suficiente;
- concentración de créditos en un sector o zona específica;
- lanzamiento de nuevos productos sin pruebas piloto;

- digitalización sin medidas de ciberseguridad;
- dependencia de pocos depositantes o fuentes de fondeo.

Una pregunta útil para identificar un riesgo estratégico es:

¿La prevención depende de una decisión del Consejo o de la alta gerencia?

Si la respuesta es sí, entonces el riesgo tiene un componente estratégico.

2.4. Apetito, tolerancia y límite de riesgo

Para gestionar adecuadamente los riesgos, las instituciones deben definir **niveles de aceptación del riesgo**.

Apetito de riesgo

Nivel de riesgo que la institución está dispuesta a aceptar como parte normal de su actividad.

Tolerancia al riesgo

Nivel que puede aceptarse temporalmente, pero que requiere monitoreo y medidas de mitigación.

Límite de riesgo

Nivel que no debe superarse. Cuando se alcanza, se deben tomar acciones inmediatas.

Definir estos niveles permite que las decisiones estratégicas se tomen **con criterios claros y medibles**.

2.5. Rol del Consejo, la Gerencia y la operación

Una buena gestión de riesgos requiere claridad en los roles dentro de la organización.

Consejo y Comités

- Aprueban políticas, apetito de riesgo y límites.
- Supervisan indicadores y reportes.
- Dan seguimiento a decisiones estratégicas.

Gerencia

- Implementa políticas y controles.
- Monitorea indicadores de riesgo.
- Propone mejoras y acciones correctivas.

Operación

- Ejecuta procesos diarios.

- Aplica controles y procedimientos.
- Registra incidentes y evidencia.

La clave es que **cada nivel cumpla su rol sin invadir las responsabilidades del otro.**

2.6. Consecuencias de una mala decisión estratégica

Las decisiones estratégicas mal gestionadas pueden generar múltiples efectos negativos.

Por ejemplo, si una cooperativa decide **incrementar su cartera en 30% en pocos meses**, pero no fortalece sus procesos de evaluación, monitoreo y cobranza, pueden ocurrir consecuencias como:

- aumento de la mora;
- incremento de provisiones;
- errores operativos;
- tensiones de liquidez;
- deterioro reputacional.

Por ello, toda decisión estratégica debería ir acompañada de:

- una política clara;
 - límites o tolerancias definidos;
 - indicadores de monitoreo;
 - responsables y seguimiento.
-

2.7. Aplicación práctica: matriz de riesgos

Para conectar el gobierno con la gestión de riesgos, es útil incorporar en la matriz de riesgos información estratégica adicional.

Por ejemplo:

- tipo de riesgo;
- nivel de gestión (estratégico, táctico u operativo);
- decisión estratégica asociada;
- estrategia de respuesta (aceptar, mitigar, transferir o evitar).

Esto permite entender **qué decisión origina el riesgo, quién lo gobierna y qué acción debe tomarse.**

2.8. Preguntas para reflexión

1. ¿Qué decisiones estratégicas recientes han incrementado el nivel de riesgo en su cooperativa?
 2. ¿La institución tiene definidos niveles de apetito, tolerancia y límites de riesgo?
 3. ¿El Consejo recibe indicadores claros que permitan monitorear los riesgos estratégicos?
-

2.9. Bibliografía recomendada

Tema: Gobierno corporativo y gestión de riesgos

OCDE (2016). *Principios de Gobierno Corporativo del G20 y de la OCDE.*

Guía internacional que establece principios para fortalecer el gobierno corporativo, incluyendo transparencia, responsabilidad del consejo de administración, derechos de los accionistas y supervisión de riesgos dentro de las organizaciones. Estos principios son una referencia global para mejorar la gobernanza institucional y la estabilidad financiera.

Acceso: [9789264259171-es.pdf](#)

Modulo II

3. Lectura 3

Riesgo de crédito en el sector cooperativo

3.1. Idea clave del tema

El riesgo de crédito es la posibilidad de que un socio o cliente no cumpla con el pago de sus obligaciones financieras o que su capacidad de pago se deteriore con el tiempo. Este riesgo es uno de los más importantes para las cooperativas de ahorro y crédito, ya que la cartera de préstamos suele representar la mayor parte de sus activos.

El riesgo de crédito no se limita únicamente a la mora. También incluye situaciones como sobreendeudamiento, renovaciones inadecuadas de préstamos o concentración excesiva en determinados segmentos de clientes. Una gestión adecuada del riesgo de crédito busca prevenir estos problemas desde las primeras etapas del ciclo del crédito.

3.2. ¿Por qué es importante supervisarlos?

Cuando el riesgo de crédito no se gestiona adecuadamente, pueden aparecer consecuencias como:

- aumento de la mora en la cartera;
- incremento de provisiones y castigos;
- mayores costos de recuperación;
- presión sobre la liquidez de la institución;
- deterioro de la confianza de socios y reguladores.

Por ello, el Consejo de Administración y la alta gerencia deben supervisar aspectos clave como:

- calidad del proceso de originación;
- disciplina en las excepciones a las políticas;
- evolución de la mora por segmentos;
- niveles de concentración en la cartera.

Un principio importante es que **el deterioro de la cartera generalmente se origina antes de que aparezca la mora**, durante la evaluación del crédito o en el seguimiento temprano.

3.3. Factores que influyen en el riesgo de crédito

El riesgo de crédito puede verse afectado tanto por factores internos como externos.

Factores internos (controlables por la institución):

- calidad de la política de crédito;
- evaluación de la capacidad de pago;
- control de excepciones;
- incentivos comerciales orientados al volumen o a la calidad;
- sistemas de información y monitoreo.

Factores externos (entorno económico y social):

- cambios en el empleo o los ingresos de los socios;
- concentración en determinados sectores económicos;
- choques económicos o climáticos;
- cambios en el entorno local o regional.

Aunque las cooperativas no pueden controlar el entorno económico, sí pueden controlar **la segmentación de la cartera, los límites de exposición y los mecanismos de monitoreo.**

3.4. El ciclo del crédito y sus puntos críticos

La gestión del riesgo de crédito debe analizar todo el ciclo del crédito, desde la originación hasta la cobranza.

Originación

Incluye la evaluación del solicitante, la verificación de información y el cumplimiento de políticas.

Seguimiento

Implica monitorear el comportamiento de pago del socio y detectar señales tempranas de deterioro.

Cobranza

Consiste en aplicar estrategias de recuperación según el nivel de mora.

Renovación

Debe basarse en una evaluación real de la capacidad de pago y no utilizarse para ocultar problemas existentes.

Una evaluación sólida y un seguimiento temprano suelen ser **más efectivos para reducir la mora que depender únicamente de la cobranza.**

3.5. Concentración de cartera y diversificación

Otro aspecto clave del riesgo de crédito es la concentración de la cartera. Cuando una gran parte de los préstamos se concentra en un mismo sector, zona geográfica o grupo de clientes, la institución se vuelve más vulnerable a choques económicos.

Una forma sencilla de medir la concentración es el **Índice Herfindahl-Hirschman (HHI)**, que calcula el grado de concentración en la cartera. Valores más altos indican mayor concentración y, por lo tanto, mayor riesgo potencial.

Las cooperativas pueden gestionar este riesgo mediante:

- límites de concentración por sector o zona;
- diversificación de la cartera;
- monitoreo de los principales deudores;
- revisión periódica de tendencias.

3.6. Señales tempranas de deterioro

Para evitar que los problemas de crédito se agraven, es importante contar con indicadores de alerta temprana.

Algunos indicadores útiles incluyen:

- transición de créditos entre tramos de mora;
- entrada de créditos vigentes a mora temprana;
- porcentaje de cartera en mora mayor a 30 días;
- nivel de renovaciones o refinanciaciones;
- comportamiento de nuevas cohortes de crédito.

El monitoreo periódico de estos indicadores permite detectar problemas en etapas tempranas y tomar medidas correctivas antes de que el deterioro de la cartera se agrave.

3.7. Preguntas para reflexión

1. ¿Qué segmentos de la cartera presentan mayor riesgo en su cooperativa?
 2. ¿Existen indicadores claros para monitorear la calidad de la originación del crédito?
 3. ¿La institución mide y controla la concentración de su cartera?
-

3.8. Bibliografía recomendada

Tema: Riesgo de crédito

Cárdenas, Víctor & Álvarez, Hugo (2023). *Riesgo crediticio y sus efectos en la cartera de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito*.

Artículo académico que analiza cómo el riesgo de crédito afecta la calidad de la cartera en cooperativas, incluyendo indicadores como morosidad, provisiones y comportamiento de la cartera. El estudio muestra cómo la gestión adecuada del crédito es clave para mantener la estabilidad financiera de estas instituciones.

Acceso: [Dialnet-RiesgoCrediticioYSusEfectosEnLaCarteraDeCreditoDeL-9124358.pdf](#)

4. Lectura 4

Análisis crediticio y toma de decisiones

4.1. Idea clave del tema

El análisis crediticio es el proceso mediante el cual una institución financiera evalúa si un solicitante tiene la capacidad y la voluntad de pagar un préstamo. En cooperativas de ahorro y crédito, este proceso es fundamental para prevenir el deterioro de la cartera y tomar decisiones responsables.

Un buen análisis crediticio no consiste simplemente en completar un formulario, sino en **transformar información en una decisión técnica, documentada y defendible**. Esto permite que las decisiones de crédito sean coherentes, transparentes y trazables dentro de la institución.

4.2. ¿Por qué es importante el análisis crediticio?

En muchas instituciones, los problemas de cartera no surgen únicamente por factores externos, sino por debilidades en el proceso de evaluación del crédito.

Un análisis crediticio sólido permite:

- reducir el riesgo de incumplimiento;
- mejorar la calidad de la cartera;
- evitar decisiones basadas en presión comercial;
- documentar adecuadamente las excepciones;
- fortalecer la disciplina institucional.

Por ello, el análisis crediticio debe entenderse como **la primera línea de defensa contra el riesgo de crédito**.

4.3. Las 5C del crédito

Una de las herramientas más utilizadas para evaluar solicitudes de crédito es el modelo de las **5C del crédito**, que organiza la información relevante del solicitante.

Character (Carácter)

Historial de pago, disciplina financiera y voluntad de cumplir obligaciones.

Capacity (Capacidad)

Capacidad real del solicitante para pagar el crédito con sus ingresos o flujos.

Capital

Respaldo financiero del solicitante y nivel de recursos propios.

Conditions (Condiciones)

Contexto económico, estabilidad laboral o situación del negocio.

Collateral (Garantía)

Bienes o respaldos que pueden mitigar el riesgo del crédito.

En la práctica, **la capacidad de pago y el carácter suelen ser los factores más determinantes**, mientras que la garantía no debe sustituir una evaluación adecuada del ingreso.

4.4. Aplicación proporcional del análisis crediticio

Las instituciones pueden aplicar distintos niveles de análisis crediticio según su nivel de madurez y el tipo de crédito.

Nivel básico

- Evaluación cualitativa de las 5C
- Cálculo simple de capacidad de pago
- Revisión documental básica
- Decisión del analista o jefatura

Nivel intermedio

- Evaluación mixta (cualitativa + indicadores)
- Uso de métricas como DTI o cobertura de cuota
- Evaluación del negocio o entorno
- Control formal de excepciones

Nivel avanzado

- Modelos cuantitativos o scorecards
- Segmentación por tipo de producto
- Límites y puntos de corte (cutoffs)
- Validación periódica de modelos

Este enfoque permite que las cooperativas **evolucionen gradualmente hacia análisis más técnicos sin perder el criterio profesional.**

4.5. Evaluación de la capacidad de pago

La capacidad de pago es uno de los elementos centrales del análisis crediticio. Su objetivo es determinar si el solicitante puede cumplir con el pago del crédito sin comprometer su estabilidad financiera.

El análisis suele incluir tres niveles:

Capacidad personal

- ingresos netos
- gastos fijos
- otras deudas
- margen disponible para la cuota

Capacidad del negocio

- ventas o ingresos de la actividad
- gastos operativos
- flujo disponible

Capacidad consolidada

Integra los ingresos personales y del negocio para obtener una visión más realista del flujo total del solicitante.

Además, es recomendable realizar **simulaciones de cuota** considerando diferentes montos, tasas y plazos, para identificar el monto máximo recomendable de crédito.

4.6. Manejo de excepciones y ética en la aprobación

En la práctica, algunas operaciones pueden requerir excepciones a las políticas de crédito. Sin embargo, estas deben gestionarse de forma transparente.

Toda excepción debería indicar:

- qué política se está incumpliendo;
- la razón de la excepción;
- quién autoriza la decisión;
- cuál es el mitigante del riesgo.

Además, es importante evitar situaciones como:

- presión comercial para aprobar créditos;

- conflictos de interés;
- decisiones sin respaldo técnico.

Un principio fundamental es que **toda recomendación de crédito debe poder explicarse y justificarse por escrito.**

4.7. Preguntas para reflexión

1. ¿Las decisiones de crédito en su institución se basan en criterios técnicos claros?
 2. ¿Se documentan adecuadamente las excepciones a las políticas de crédito?
 3. ¿Se evalúa la capacidad de pago de forma realista y verificable?
-

4.8. Bibliografía recomendada

Tema: Análisis crediticio

Aguirre-Landa, J. P. (2020). *Evaluación de un crédito en las microfinanzas*. Revista Espacios.

Artículo académico que explica cómo realizar el análisis de una solicitud de crédito en microfinanzas, incluyendo evaluación cualitativa del cliente, elaboración de estados financieros del negocio, análisis de capacidad de pago y construcción de ratios financieros para apoyar la decisión crediticia.

Acceso: [a20v41n32p24.pdf](#)

Altamirano, K. (2018). *Estudio del riesgo financiero (5C) bajo el enfoque difuso*.

Artículo académico que explica la metodología de evaluación del riesgo crediticio basada en las **5C del crédito: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones**, utilizadas por instituciones financieras para evaluar la solvencia y probabilidad de pago de los solicitantes de crédito.

Acceso: [Evaluación de las 5 C's de crédito en condiciones de incertidumbre \(1\).pdf](#)

Módulo III

5. Lectura 5

Gestión de cartera y cobranzas preventivas

5.1. Idea clave del tema

La gestión de cartera y la cobranza preventiva forman parte del control del riesgo de crédito. Su propósito no es actuar únicamente cuando el crédito ya cayó en mora severa, sino identificar señales tempranas de deterioro, priorizar segmentos de atención y aplicar acciones oportunas para contener el avance del atraso.

Una cartera no se deteriora de un día para otro. Normalmente el deterioro comienza con pequeños incumplimientos, promesas no atendidas, pérdida de contacto con el cliente, disminución de la capacidad de pago o relajamiento en el seguimiento. Por ello, la gestión de cartera debe entenderse como un proceso continuo de observación, segmentación, intervención y aprendizaje.

En esta sesión, la lógica de trabajo parte de cinco decisiones encadenadas: **segmentar, medir, alertar, actuar y corregir**. Ese es también el recorrido metodológico de la clase.

5.2. ¿Por qué es importante la gestión de cartera?

La cartera de crédito representa, en la mayoría de cooperativas e instituciones financieras, el principal activo productivo. Cuando su calidad se deteriora, no solo aumenta la mora: también se elevan los costos de recuperación, se debilita la liquidez, se incrementan las provisiones y se presiona la rentabilidad institucional.

Gestionar bien la cartera permite:

- identificar con anticipación dónde se concentra el riesgo;
- diferenciar los casos que requieren seguimiento preventivo de aquellos que exigen recuperación intensiva;
- asignar mejor los recursos de cobranza;
- actuar antes de que el atraso avance hacia tramos más difíciles de recuperar;
- mejorar la disciplina de pago y la efectividad operativa.

La gestión de cartera no debe limitarse al recuento de créditos vencidos. También debe responder preguntas como: ¿qué segmentos están empeorando?, ¿qué parte del problema aún es recuperable?, ¿qué flujos están empujando el deterioro?, ¿qué acciones deben activarse y quién debe ejecutarlas?

5.3. Segmentación de cartera: ¿dónde atacar primero?

La segmentación es el primer paso para una cobranza efectiva. No todos los créditos en seguimiento tienen el mismo nivel de urgencia ni requieren el mismo tratamiento. Por eso, una cartera bien gestionada se ordena por prioridad de intervención.

Segmentar significa clasificar los créditos en grupos con características comunes para facilitar decisiones diferenciadas. Esta segmentación puede construirse por:

- tramo de mora;
- comportamiento de pago;
- producto;
- asesor;
- zona;
- probabilidad de recuperación;
- evolución reciente del riesgo.

En la lógica de esta sesión, la segmentación permite identificar tres grandes grupos operativos:

Prioridad 1: casos que incrementan o mantienen su riesgo, pero todavía pueden contenerse antes de caer en mora severa.

Prioridad 2: casos que ya alcanzan o mantienen una condición de mayor deterioro y requieren una estrategia de recuperación más intensa.

Prioridad 3: casos que han mostrado alguna mejora, pero que todavía necesitan seguimiento para evitar recaídas.

La utilidad de esta clasificación es muy práctica: ayuda a definir intensidad de gestión, canal de contacto, tipo de mensaje, frecuencia de seguimiento y responsables.

5.4. Indicadores de calidad de cartera: stock antes del flujo

Para gestionar cartera se necesita medir. Sin embargo, no todos los indicadores responden a la misma pregunta. Algunos describen el tamaño actual del problema, mientras otros muestran la velocidad con que el problema se mueve.

Los indicadores de **stock** responden a la pregunta: **¿qué tan grande es el problema hoy?**

Entre los principales indicadores de stock se encuentran:

PAR30 y PAR90

Miden la participación del saldo con atrasos relevantes. Son útiles para dimensionar la cartera afectada y comparar su evolución en el tiempo.

Porcentaje de saldo en cobranza

Indica qué parte del saldo total requiere gestión de cobro o seguimiento especial.

Porcentaje de créditos en cobranza

Permite observar la incidencia del problema en número de operaciones, no solo en monto.

Cobertura

Relaciona las provisiones con la cartera vencida y ayuda a valorar la capacidad de absorción de pérdidas.

Concentración

Mide si la exposición problemática se concentra en un producto, segmento, zona, asesor o grupo de clientes.

Tendencia

Compara el dato actual con meses anteriores para identificar si el problema crece, se estabiliza o mejora.

La lectura correcta de estos indicadores permite distinguir entre una cartera con atraso manejable y otra que ya muestra señales de presión estructural.

5.5. Alertas tempranas y seguimiento

Una alerta temprana no es solo un dato llamativo. Una verdadera alerta temprana combina cuatro elementos:

- un indicador o señal;
- un umbral definido;
- una frecuencia de revisión;
- una acción automática asociada.

Esto significa que no basta con ver que un valor subió. Es necesario decidir desde antes qué nivel se considera aceptable, quién lo monitorea y qué debe hacerse cuando se sobrepasa.

Algunas alertas útiles en cartera son:

Diarias o semanales

- entrada de créditos vigentes a mora temprana;
- promesas de pago incumplidas;
- clientes sin contacto efectivo.

Semanales o quincenales

- deterioro de 1-30 a 31-60 días;
- concentración del atraso por asesor, sucursal o producto;
- caída en la efectividad de un canal de cobro.

Mensuales

- comportamiento de cohortes o vintages;
- evolución de PAR30 y PAR90;
- roll rates fuera de tolerancia.

La disciplina de seguimiento convierte el dato en gestión. Cuando una institución revisa alertas sin accionar, la alerta pierde valor.

5.6. Roll rates: leer el flujo del deterioro

Los **roll rates** o matrices de transición muestran cómo migran los créditos de un estado a otro entre un período y el siguiente. Son una herramienta muy útil porque no solo muestran cuánta cartera está mal hoy, sino hacia dónde se está moviendo.

En una matriz de transición, cada fila representa un estado de origen y cada columna un estado de destino. La suma de cada fila debe ser 100%, porque todos los créditos que estaban en un estado inicial terminaron en algún estado final.

Los roll rates permiten observar cuatro movimientos especialmente importantes:

Entrada a mora

Créditos que pasan de vigente a 1-30 días.

Este indicador muestra qué tan rápido la cartera sana empieza a deteriorarse.

Curación

Créditos que pasan de 1-30 días a vigente.

Mide capacidad de recuperación temprana.

Deterioro

Créditos que pasan de 1-30 a 31-60 días.

Refleja fallas en la contención de la mora inicial.

Arrastre

Créditos que pasan de 61-90 a 90+ días.

Indica qué tan fuerte es el avance hacia mora severa o difícil recuperación.

Una forma sencilla de interpretar la matriz es la siguiente:

- si la diagonal principal baja, la cartera se está desestabilizando;
- si aumentan las celdas hacia la derecha, el atraso avanza;
- si aumentan las celdas hacia la izquierda, la gestión está recuperando cartera.

Por eso, los roll rates complementan a los indicadores de stock. El stock muestra el tamaño del problema; el roll rate muestra su dinámica.

5.7. Semáforo de indicadores y lectura operativa

Para facilitar decisiones, los roll rates pueden compararse contra metas o tolerancias internas y clasificarse con semáforos.

Verde indica comportamiento dentro de lo esperado.

Amarillo señala desviación incipiente y necesidad de revisión.

Rojo refleja deterioro superior a lo tolerado y requiere medidas correctivas.

Por ejemplo:

- una **entrada a mora** alta puede significar que la cartera vigente comenzó a deteriorarse;
- una **curación** baja puede mostrar que la gestión temprana perdió efectividad;
- un **deterioro** elevado desde 1-30 a 31-60 puede indicar que la mora inicial no se está estabilizando;
- un **arrastre** alto hacia 90+ puede señalar riesgo de pérdida o necesidad de redefinir la estrategia.

El semáforo ayuda a traducir un porcentaje en una decisión de gestión. Ese es su valor principal: convertir medición en acción.

5.8. Estrategias de cobranza preventiva por segmento

La cobranza preventiva consiste en actuar antes de que el problema alcance niveles más difíciles de resolver. No busca únicamente “cobrar”, sino preservar la calidad de la cartera y reducir el costo futuro del deterioro.

La segmentación define cuatro aspectos operativos clave:

- intensidad de gestión;
- canal de contacto;
- mensaje o guion;
- objetivo de la intervención.

Segmento de Prioridad 1

Corresponde a clientes que incrementan o mantienen riesgo, pero todavía pueden ser normalizados antes de entrar en mora dura.

La estrategia recomendada incluye:

- contacto rápido, preferiblemente dentro de 48 horas;
- recordatorio de pago y validación de causa;
- confirmación de promesa;
- seguimiento corto hasta normalización.

El objetivo es cortar el paso hacia un mayor deterioro.

Los KPI más útiles son la curación y el cumplimiento de promesas.

Segmento de Prioridad 2

Incluye casos con deterioro más severo o tendencia a mantenerse en estados de difícil recuperación.

La estrategia recomendada incluye:

- negociación focalizada;
- revisión de capacidad real de pago;
- redefinición de tratamiento;
- escalamiento a instancias de recuperación intensiva o legal, cuando corresponda.

El objetivo es maximizar recuperación y decidir si existe viabilidad de reestructura selectiva. Los KPI más útiles son monto recuperado, convenios cumplidos y reducción del flujo hacia 90+ días.

Segmento de Prioridad 3

Incluye clientes que mejoraron respecto al período anterior, pero todavía requieren vigilancia para evitar recaídas.

La estrategia recomendada incluye:

- seguimiento corto post-cura;
- refuerzo de disciplina de pago;
- monitoreo de permanencia en estado vigente.

El objetivo es consolidar la mejora y evitar que el caso vuelva a deteriorarse.

Los KPI más útiles son la recaída y la permanencia en vigente.

5.9. Manejo de mora y reestructuraciones

Cuando el atraso persiste, la institución debe decidir si el caso es recuperable con un tratamiento especial o si debe pasar a una estrategia de recuperación más dura.

Reestructurar no debe utilizarse para esconder la mora. Debe ser una decisión técnica, documentada y basada en evidencia de viabilidad.

Un proceso prudente de evaluación puede incluir cuatro pasos:

1. Diagnóstico

Analizar DPD, causa del atraso, voluntad de pago y capacidad real del cliente.

2. Determinar si el problema es temporal o estructural

No todo atraso amerita reestructura. Algunas situaciones son transitorias; otras muestran inviabilidad.

3. Definir tratamiento

Puede incluir convenio corto, ajuste de condiciones o reestructura formal, siempre con nueva justificación técnica.

4. Monitorear el desempeño posterior

La efectividad de una reestructura no se mide por haber sido firmada, sino por el comportamiento posterior del cliente.

Algunas reglas prudenciales son:

- documentar siempre causa y capacidad de pago;
- no capitalizar atrasos sin una fuente real de repago;
- no usar renovaciones para ocultar deterioro;
- medir la reestructura por su desempeño a 30, 60 y 90 días.

Si el cliente no es viable, la decisión correcta deja de ser “rehabilitar” y pasa a ser “recuperar”.

5.10. Aplicación práctica con la plantilla del ejercicio

En esta sesión se utilizará una plantilla de Excel para traducir los conceptos en análisis operativo. El ejercicio está diseñado para que el participante aprenda a leer migraciones, construir una matriz de transición, interpretar semáforos y proponer acciones preventivas.

La secuencia sugerida es:

1. ajustar las migraciones del mes en la hoja de datos;
2. revisar la matriz de roll rates y validar que cada fila sume 100%;
3. leer los indicadores y su clasificación por semáforo;
4. redactar tres acciones preventivas justificando la prioridad.

El producto final esperado no es solamente un cálculo, sino una interpretación de cartera con criterio de gestión.

5.11. Ideas fuerza de la sesión

- La gestión de cartera comienza antes de la mora severa.
- El primer paso es segmentar para saber dónde actuar primero.
- Los indicadores de stock muestran el tamaño del problema.
- Los roll rates muestran la velocidad y dirección del deterioro.
- Una alerta útil siempre debe tener umbral, frecuencia, responsable y acción.
- La cobranza preventiva reduce costos futuros y mejora la calidad de cartera.
- Reestructurar solo tiene sentido cuando existe evidencia de viabilidad.
- Medir sin decidir no mejora la cartera.

5.12. Preguntas para reflexión

1. ¿La institución segmenta su cartera de forma que facilite decisiones diferenciadas de cobranza?
2. ¿Qué indicadores utiliza hoy para distinguir entre problema actual y deterioro futuro?
3. ¿Se monitorea la entrada a mora y la curación con metas o tolerancias definidas?
4. ¿Qué casos deberían atenderse con seguimiento preventivo y cuáles con recuperación intensiva?
5. ¿Las reestructuraciones se sustentan en evidencia real de capacidad de pago?
6. ¿Cada alerta temprana tiene un responsable y una acción definida?

5.13. Bibliografía recomendada

Tema: Gestión de cartera y cobranzas preventivas

BID / SEEP Network – *Indicadores de desempeño para instituciones microfinancieras: Guía técnica*

Muy útil para explicar **calidad de cartera, cartera en riesgo (CeR/PAR), castigos, provisiones y cobertura**.

[Abrir documento](#)

BID – *Directrices de consenso en el campo de las microfinanzas: Definición de términos, coeficientes y ajustes financieros para las microfinanzas*

Te sirve para sustentar definiciones técnicas como **cartera productiva, cartera en riesgo y cartera reestructurada**.

[Abrir documento](#)

Seguros SURA – *Guía para la gestión de cartera*

Es una guía breve y práctica; ayuda bastante para la parte operativa de **seguimiento, automatización, organización del proceso y mejora de gestión**.

[Abrir documento](#)

Universidad del Valle – *Manual de políticas de gestión de cartera*

Aporta base para políticas, etapas de cobro y visión integral de cartera, no solo como cobro reactivo sino como proceso de gestión.

[Abrir documento](#)

Universidad Central de Nicaragua – *Evaluación de la gestión de cartera y cobro en Nicaragua* *Christian Academy Nejapa*

Esta te conviene especialmente por ser un material **de Nicaragua**, con hallazgos sobre debilidades en manuales, comunicación, tecnología y recuperación de pagos.

[Abrir repositorio](#)

SciELO México – *¿Qué determina la morosidad en las microfinanzas? El caso de Banco ADEMI en República Dominicana*

Útil para respaldar el análisis de **morosidad, factores explicativos y comportamiento del**

deterioro en microfinanzas.

[Abrir artículo](#)

6. Lectura 6

Riesgos operativos, humanos y tecnológicos

6.1. Idea clave del tema

En la gestión del crédito, muchas pérdidas no comienzan en el cliente, sino dentro de la propia institución. Un dato mal capturado, un expediente incompleto, una validación omitida, una aprobación sin sustento, un acceso inadecuado al sistema o una alerta no atendida a tiempo pueden convertirse en mora, reprocesos, reclamos, fraude, errores contables o incluso pérdidas financieras y reputacionales. La sesión parte de una idea central: antes de que el problema se vea en la cartera, muchas veces ya nació en el proceso, en las personas o en la tecnología.

Por eso, la gestión del riesgo operativo no debe entenderse como un tema aislado de control interno o auditoría. Es una herramienta práctica para mejorar la calidad de las decisiones, fortalecer la ejecución del proceso de crédito, reducir errores previsibles y ayudar a que la institución opere con mayor disciplina, trazabilidad y consistencia. La ruta de aprendizaje de esta sesión se organiza en cinco decisiones encadenadas: entender el proceso, reconocer puntos vulnerables, identificar factores humanos, revisar el papel de la tecnología y priorizar controles mediante una matriz simple de probabilidad e impacto.

6.2. ¿Por qué es importante gestionar este tipo de riesgos?

En cooperativas e instituciones financieras, los riesgos operativos, humanos y tecnológicos afectan directamente la calidad del crédito, la eficiencia de la operación y la confianza institucional. Una institución puede tener una política de crédito bien redactada, pero si el expediente llega incompleto, si el análisis se hace con prisa, si el sistema permite errores de carga o si la supervisión no detecta desviaciones, el riesgo termina materializándose igualmente. Gestionar estos riesgos permite ver antes dónde se están incubando los problemas.

Una buena gestión en esta materia ayuda a:

- reducir errores y reprocesos;
- prevenir aprobaciones débiles o mal documentadas;
- proteger la integridad de la información;
- disminuir posibilidades de fraude o conflicto de interés;
- mejorar la calidad del seguimiento y la cobranza;
- fortalecer controles y aprendizaje institucional.

En otras palabras, no se trata solo de “cumplir” controles, sino de evitar que fallas internas deterioren la cartera o generen pérdidas que pudieron haberse prevenido. El control bien diseñado no es burocracia; es una forma simple de evitar repetir errores previsibles.

6.3. Riesgo operativo en el proceso de crédito

El riesgo operativo aparece cuando un proceso no se ejecuta como fue diseñado o cuando los controles existentes son insuficientes para evitar, detectar o corregir errores. En crédito, esto puede ocurrir en cualquiera de sus etapas. En originación pueden aparecer datos incompletos, mala digitación o expedientes sin soporte. En evaluación pueden presentarse análisis superficiales, excepciones sin sustento o información desactualizada. En desembolso pueden cargarse mal las condiciones del crédito, cometerse errores en tasa o plazo o dejar pendientes documentos importantes. En seguimiento y cobranza, pueden quedar alertas sin atender, contactos tardíos o reestructuras mal documentadas.

Lo importante es comprender que el riesgo operativo no siempre luce grave en el momento en que nace. A veces comienza como una pequeña omisión o una mala práctica cotidiana. Sin embargo, cuando estos errores se acumulan o se repiten, terminan generando costos ocultos: más tiempo de revisión, reprocesos, decisiones débiles, reclamos del cliente, inconsistencias contables, deterioro más rápido de la cartera o incumplimientos frente a entes supervisores. Por eso, una institución madura no espera a que el problema estalle; revisa sus procesos para detectar dónde se está originando.

6.4. Riesgo humano y competencias del personal

No todo error humano es mala fe. Muchas veces la causa está en una combinación de rotación alta, capacitación insuficiente, sobrecarga operativa, falta de criterio técnico o supervisión débil. Cuando el personal no cuenta con claridad suficiente sobre cómo aplicar una política, cuándo escalar una excepción o qué revisar antes de aprobar una operación, el riesgo aumenta, aunque exista buena intención. La sesión enfatiza justamente este punto: una mala decisión puede venir de una mala práctica, pero también de una capacidad insuficiente para aplicar correctamente el criterio institucional.

Entre las señales que suelen alertar sobre riesgo humano están las decisiones inconsistentes, aprobaciones aceleradas, retrasos recurrentes, quejas por errores y diferencias frecuentes entre personas que deberían aplicar el mismo criterio. La respuesta de gestión no debe limitarse a señalar fallos individuales; debe revisar si la institución está dando inducción adecuada, refrescamiento periódico, herramientas simples como checklists, supervisión por muestra y metas que midan calidad además de volumen. Cuando solo se presiona por colocar más crédito o procesar más rápido, sin balancear el componente de calidad, se crean incentivos que debilitan el control.

6.5. Ética, fraude y conflictos de interés

Hay un punto donde el análisis ya no es solo operativo, sino ético. Aquí la pregunta deja de ser únicamente “qué salió mal” y pasa a ser “qué conducta no debió permitirse”. En crédito, los riesgos éticos pueden presentarse como conflicto de interés, fraude interno, uso indebido de información o presión comercial para debilitar criterios de aprobación. Estos temas son especialmente delicados porque pueden esconderse detrás de decisiones aparentemente normales si no existen controles claros.

Algunos ejemplos son: aprobación a familiares o clientes relacionados sin manejo transparente del conflicto; alteración de documentos o manipulación de datos; uso no autorizado de expedientes o información del cliente; y metas comerciales tan agresivas que empujan a reducir estándares técnicos. Frente a esto, la sesión propone controles mínimos como declaración y recusación en caso de conflicto, revisión independiente, segregación de funciones, bitácoras de cambios, perfiles de acceso y revisión formal de excepciones. El principio práctico es muy claro: lo que no puede explicarse, justificarse o rastrearse, no debería aprobarse.

6.6. Riesgo tecnológico y manejo de información

La tecnología puede ser una gran aliada del control, pero también puede multiplicar errores si está mal gestionada. Un sistema con accesos excesivos, datos duplicados, validaciones débiles, reportes sin control o plantillas mal diseñadas puede convertir un error pequeño en un problema extendido. En este sentido, la tecnología no es neutral: ayuda cuando ordena el dato, limita accesos y mejora la trazabilidad; perjudica cuando deja espacio para inconsistencias, omisiones o manipulación.

Entre los riesgos tecnológicos más comunes están las caídas del sistema, los accesos indebidos, los datos inconsistentes y la ausencia de control sobre reportes o plantillas. Los controles básicos recomendados incluyen usuarios y perfiles definidos, respaldos y continuidad, validaciones automáticas, bitácora de cambios, uso de un solo dato fuente, campos obligatorios y evidencia digital organizada. Esto es clave porque un dato mal cargado en tasa, plazo, vencimiento o garantía ya no se queda como un error operativo menor: puede convertirse en un problema financiero, legal y reputacional.

6.7. Controles internos y mejora continua

Un control es una respuesta concreta al riesgo. Su función no es llenar formularios ni agregar pasos innecesarios, sino ayudar a que el proceso salga bien desde la primera vez o que, si algo falla, pueda detectarse y corregirse oportunamente. En esta sesión se distinguen tres tipos de controles. Los preventivos buscan evitar que el error ocurra; los detectivos buscan descubrirlo a tiempo; y los correctivos buscan atender tanto el problema como su causa.

Ejemplos simples de controles preventivos son una lista de verificación, la validación obligatoria de campos o una doble revisión en casos críticos. Como controles detectivos pueden utilizarse monitoreo, revisiones por muestra o alertas de inconsistencias. Y como controles correctivos pueden implementarse ajustes, capacitación focalizada o rediseño de procesos. La mejora continua aparece cuando la institución no se limita a resolver el incidente puntual, sino que revisa la causa raíz, ajusta el control y vuelve a medir para comprobar si la solución funcionó. Ese ciclo convierte errores e incidentes en aprendizaje institucional.

6.8. Mapa de riesgos: probabilidad, impacto y priorización

Para que el análisis no quede disperso, esta sesión utiliza como herramienta central un mapa de riesgos. La lógica es sencilla: cada riesgo se valora según su probabilidad de ocurrencia y su impacto, y luego se prioriza de acuerdo con el nivel resultante. El criterio práctico utilizado en la sesión clasifica 1–2 como bajo, 3–4 como medio y 6–9 como alto. Esta escala no busca sofisticación estadística; busca una lectura útil para decidir qué corregir primero.

Entre los riesgos trabajados en el ejercicio están expediente incompleto, aprobación sin validación, error en tasa o plazo, mora sin seguimiento, acceso inadecuado al sistema y pérdida de soporte documental. Una vez valorados, la hoja de indicadores resume cuántos quedaron en rojo, amarillo y verde. Esa lectura permite priorizar supervisión, ajustar políticas, definir capacitación y dar seguimiento a mejoras. El valor del mapa no está en colorear celdas, sino en ayudar a decidir dónde concentrar primero la atención institucional.

6.9. Aplicación práctica con la plantilla del ejercicio

La sesión incluye un ejercicio en Excel para traducir estos conceptos en una herramienta de trabajo. Cada participante debe revisar los riesgos del caso, identificar su tipo y etapa del proceso, ajustar probabilidad e impacto, interpretar el nivel y el semáforo y luego proponer controles realistas para su cooperativa o institución. La secuencia de trabajo esperada es: revisar el caso, interpretar la criticidad y definir medidas concretas. El resultado no es una matriz compleja, sino una mini matriz de riesgos operativos, humanos y tecnológicos lista para discutir y usar como base de mejora.

Este ejercicio es importante porque obliga a pasar del concepto a la decisión. No basta con reconocer que existe riesgo; hay que calificarlo, priorizarlo y traducirlo en acciones. Así, el participante aprende a distinguir qué debe corregirse primero, qué puede mantenerse bajo observación y qué controles son más apropiados según la naturaleza del problema.

6.10. Ideas fuerza de la sesión

- Un problema de cartera también puede ser un problema de proceso.
- Muchas pérdidas comienzan dentro de la institución, no en el cliente.
- No todo error humano es mala fe; muchas veces refleja brechas de capacidad, carga de trabajo o supervisión.
- La ética no se presume: se controla, se documenta y se supervisa.
- La tecnología agrega valor cuando ordena el dato, reduce errores y limita accesos indebidos.
- Un control útil debe prevenir, detectar o corregir.
- La mejora continua convierte incidentes en aprendizaje institucional.
- No se necesita una matriz compleja para tomar buenas decisiones; se necesita una lectura clara y priorizada del riesgo.

6.11. Preguntas para reflexión

1. ¿En qué etapa del proceso de crédito se observan más fallas operativas en su institución?
2. ¿Qué errores se repiten con mayor frecuencia y qué dicen esos errores sobre el proceso o sobre la capacitación del personal?

3. ¿La institución tiene controles suficientes para prevenir conflictos de interés, manipulación de datos o uso indebido de información?
4. ¿Los sistemas ayudan a reducir errores o, por el contrario, permiten inconsistencias y reprocesos?
5. ¿Existen controles preventivos, detectivos y correctivos claramente diferenciados?
6. ¿La organización aprende de los incidentes o solo corrige el problema inmediato sin revisar la causa raíz?
7. ¿Qué tres riesgos deberían atenderse primero si se aplicara hoy el mapa de riesgos de esta sesión?

6.12. Bibliografía recomendada

COSO (2017). Gestión de Riesgos Empresariales: Integrando Estrategia y Desempeño.

Útil para fortalecer la visión integral del riesgo, conectando gobierno, desempeño, control y toma de decisiones. <https://www.coso.org/guidance-erm>

ISO 31000. Gestión del riesgo — Directrices.

Referencia práctica para estructurar procesos de identificación, análisis, evaluación y tratamiento del riesgo. <https://www.iso.org/standard/65694.html>

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Principles for the Sound Management of Operational Risk.

Aporta principios claros para entender el riesgo operativo, su gobierno y la necesidad de controles efectivos. <https://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>

ISACA. Materiales sobre gestión de riesgos tecnológicos y control de información.

Útiles para profundizar en accesos, trazabilidad, seguridad de la información y controles sobre tecnología. <https://www.isaca.org/resources/it-risk>

Literatura institucional sobre control interno, ética y segregación de funciones.

Ayuda a aterrizar los conceptos en manuales, políticas, matrices de riesgo y rutinas operativas. <https://www.coso.org/>