



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS BASADO
EN LOS LINEAMIENTOS DEL PMBOK® SEXTA EDICIÓN Y
LA METODOLOGÍA ÁGIL SCRUM, PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN CRÉDITO EDUCATIVO EN IDH
MICROFINANCIERA**

SUSTENTADO POR:

**MARÍA TERESA AGUILERA HERNÁNDEZ
EMELY AUDET AMADOR AGUILAR**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN EN PROYECTOS**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

NOVIEMBRE, 2025

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS
BASADO EN LOS LINEAMIENTOS DEL PMBOK®
SEXTA EDICIÓN Y LA METODOLOGÍA ÁGIL SCRUM,
PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CRÉDITO
EDUCATIVO EN IDH MICROFINANCIERA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

ADMINISTRACIÓN EN PROYECTOS

ASESOR

MINA CECILIA GARCÍA LEZCANO

MIEMBROS DE LA TERNA:

**RIGOBERTO RODRÍGUEZ ÁVILA
JOSÉ ARIEL FLORES**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2025
María Teresa Aguilera Hernández
Emely Audet Amador Aguilar

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS BASADO EN LOS LINEAMIENTOS DEL PMBOK® SEXTA EDICIÓN Y LA METODOLOGÍA ÁGIL SCRUM, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CRÉDITO EDUCATIVO EN IDH MICROFINANCIERA

**María Teresa Aguilera Hernández
Emely Audet Amador Aguilar**

Resumen

El presente Trabajo de tesis tiene como propósito diseñar un modelo de gestión de riesgos para la implementación de un crédito educativo en IDH Microfinanciera, considerando las limitaciones que enfrentaron los estudiantes para acceder al financiamiento superior en Honduras. La investigación tuvo como finalidad aportar una herramienta técnica que fortaleciera la sostenibilidad financiera y operativa de la institución. El proceso metodológico se desarrolló con un enfoque mixto, que combinó la aplicación de encuestas a estudiantes universitarios con el juicio de expertos, integrando los lineamientos del PMBOK® Sexta Edición y la metodología ágil Scrum. Los resultados mostraron que la mayoría de los beneficiarios potenciales presentaron ingresos limitados, dependencia económica y escaso acceso a servicios financieros formales, lo que confirmó la necesidad de un modelo que contemplara riesgos crediticios, operativos y sociales. Por lo que se determinó que la adopción del modelo facilitó la toma de decisiones estratégicas en IDH Microfinanciera y redujo la exposición a riesgos, recomendándose su implementación piloto previo a la expansión institucional.

Palabras claves: crédito educativo, gestión de riesgos, inclusión financiera, PMBOK, Scrum



GRADUATE SCHOOL

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS BASADO EN LOS LINEAMIENTOS DEL PMBOK® SEXTA EDICIÓN Y LA METODOLOGÍA ÁGIL SCRUM, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CRÉDITO EDUCATIVO EN IDH MICROFINANCIERA

María Teresa Aguilera Hernández
Emely Audet Amador Aguilar

Abstract

The present Graduation Project aimed to design a risk management model for the implementation of an educational loan in IDH Microfinanciera, considering the limitations faced by students in accessing higher education financing in Honduras. The research intended to provide a technical tool that strengthened the financial and operational sustainability of the institution. The methodological process was developed with a mixed approach, combining surveys applied to university students with expert judgment, integrating the guidelines of the PMBOK® Sixth Edition and the Agile Scrum methodology. The results showed that most potential beneficiaries had limited income, economic dependency, and little access to formal financial services, which confirmed the need for a model that considered credit, operational, and social risks. Therefore, it was determined that the adoption of the model facilitated strategic decision-making at IDH Microfinancier and reduced exposure to risks, recommending its pilot implementation prior to institutional expansion.

Keywords: credit education, financial inclusion, PMBOK, risk management, Scrum

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios y a la Virgen María, por guiar mis pasos, darme fortaleza y sostenerme en los momentos de dificultad. A mi familia, por su apoyo incondicional y amor constante en la trayectoria de mi vida, quienes son mi mayor inspiración para alcanzar esta meta. A mi perrita Akyra, compañera fiel en largas jornadas de estudio, cuya compañía llenó de alegría los momentos de cansancio. De manera especial, a mi abuela, que, aunque hoy no está conmigo, siempre deseó estar presente en mi graduación y se alegraba de cada paso que daba. Este logro es también suyo y lo llevo en mi corazón con gratitud eterna.

Emely Audet Amador Aguilar

Dedico este trabajo a Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada etapa de mi vida, dándome la sabiduría, la serenidad y la perseverancia necesarias para alcanzar esta meta que representa un sueño largamente anhelado. A mis padres, cuyo amor, sacrificio y entrega constante han sido el pilar fundamental de mi formación personal y académica, y quienes con su ejemplo de responsabilidad y compromiso me inspiraron a superar cada desafío que encontré en el camino. A mi familia, que, con su apoyo incondicional, comprensión y palabras de aliento me recordaron siempre el valor de los sueños, el esfuerzo y la constancia para hacerlos realidad. Finalmente, a todas aquellas personas que creyeron en mí y me alentaron en los momentos más difíciles, dedico con gratitud este logro, que trasciende lo académico y refleja la fe, la disciplina y la superación personal que guiaron este proceso.

María Teresa Aguilera Hernández

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a IDH Microfinanciera por su apertura y colaboración durante el desarrollo de este Trabajo Final de Graduación, permitiendo el acceso a información institucional y la participación de su personal en entrevistas que enriquecieron el análisis y la propuesta elaborada. De igual manera, agradezco a la Máster Mina Cecilia García Lezcano, asesora de este proyecto, por su acompañamiento, orientación y valiosas recomendaciones que guiaron cada etapa de la investigación. Su experiencia y compromiso fueron fundamentales para dar solidez y pertinencia al modelo de gestión de riesgos planteado. También reconozco la disposición de los expertos consultados y de los estudiantes universitarios que participaron en las encuestas, quienes con sus aportes permitieron comprender con mayor profundidad las necesidades del financiamiento educativo en Honduras. A todos ellos, gracias por contribuir de manera significativa a la culminación exitosa de este trabajo académico.

Emely Audet Amador Aguilar

Deseo expresar mi profundo agradecimiento a la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), que a través de su Facultad de Postgrado y su equipo docente proporcionó los espacios, metodologías y herramientas que hicieron posible el desarrollo de este trabajo. Agradezco a IDH Microfinanciera por la apertura institucional y la confianza otorgada, facilitando información y acompañamiento que resultaron indispensables para la construcción del modelo de gestión de riesgos propuesto. Reconozco especialmente la guía de mi asesora, Máster Mina Cecilia García Lezcano, por su dedicación, orientación constante y rigurosidad académica, que enriquecieron cada etapa de la investigación. Extiendo mi gratitud a los expertos consultados, quienes compartieron su experiencia profesional, y a los estudiantes participantes en las encuestas, cuyo aporte fue esencial para comprender la realidad del financiamiento educativo en Honduras. Finalmente, valoro el respaldo de todas las instituciones y personas que de forma directa o indirecta contribuyeron al desarrollo de este estudio, cuya culminación es también reflejo de su apoyo.

María Teresa Aguilera Hernández

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTO	2
ÍNDICE DE CONTENIDO	3
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.1 INTRODUCCIÓN	10
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	11
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	13
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	14
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	16
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	16
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	23
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	27
2.3.1 BASES TEÓRICAS.....	27
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS	32
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	36
2.4 MARCO LEGAL.....	37
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	40
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	40
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	41
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO.....	42
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	43
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	44
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.3.1 POBLACIÓN.....	45
3.3.2 MUESTRA	46
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO	48
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	49
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	51
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	51

3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS	51
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		52
4.1	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	52
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	54
4.2.1	RESULTADOS CUANTITATIVOS	54
4.2.2	ANÁLISIS CUALITATIVO	71
4.2.3	MATRIZ FODA CRUZADA.....	74
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES		76
5.1	CONCLUSIONES	76
5.2	RECOMENDACIONES.....	77
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		78
6.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	78
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	78
6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	79
6.4	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	82
6.4.1	ACTA DE CONSTITUCIÓN.....	83
6.4.2	ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT).....	88
6.5	MEDIDAS DE CONTROL	123
6.6	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	142
6.7	PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO	146
6.8	CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON PROPUESTA...	154
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		156
ANEXOS		162

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 PROCESOS DE GESTIÓN DE RIESGOS Y SU APLICACIÓN EN EL CRÉDITO EDUCATIVO DE IDH.....	33
TABLA 2 MATRIZ METODOLÓGICA.....	41
TABLA 3 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	43
TABLA 4 DISTRIBUCIÓN DE LOS PARTICIPANTES SEGÚN SEXO.....	55
TABLA 5 TABLA DE LA MUESTRA SEGÚN RANGO DE EDAD	56
TABLA 6 DISTRIBUCIÓN DE LOS ENCUESTADOS SEGÚN NIVEL ACADÉMICO.....	57
TABLA 7 DISTRIBUCIÓN DE ESTUDIANTES POR TIPO DE UNIVERSIDAD SEGÚN DEPARTAMENTO	58
TABLA 8 DISPOSICIÓN A SOLICITAR UN CRÉDITO EDUCATIVO	61
TABLA 9 CRUCE ENTRE INGRESO MENSUAL APROXIMADO DEL HOGAR Y DISPOSICIÓN A SOLICITAR UN CRÉDITO EDUCATIVO	63
TABLA 10 CONSIDERACIÓN DE DESERCIÓN POR MOTIVOS ECONÓMICOS ENTRE LOS ESTUDIANTES ENCUESTADOS.....	64
TABLA 11 RELACIÓN ENTRE LA CONDICIÓN DE EMPLEO Y LA DISPOSICIÓN A SOLICITAR UN CRÉDITO EDUCATIVO	66
TABLA 12 CAPACIDAD DE PAGO MENSUAL ESTIMADA Y PLAZO IDEAL DE AMORTIZACIÓN DE UN CRÉDITO EDUCATIVO EN ESTUDIANTES ENCUESTADOS	68
TABLA 13 PERCEPCIONES FRENTE AL ENDEUDAMIENTO EN ESTUDIANTES ENCUESTADOS.....	69
TABLA 14 DATOS GENERALES DE ENTREVISTAS	71
TABLA 15 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS	72
TABLA 16 ANÁLISIS FODA.....	75
TABLA 17 ACTA DE CONSTITUCIÓN	84
TABLA 18 DICCIONARIO DE LA EDT- PAQUETE DE TRABAJO NO.1.....	89
TABLA 19 DICCIONARIO DE LA EDT- PAQUETE DE TRABAJO NO.2.....	89
TABLA 20 DICCIONARIO DE LA EDT- PAQUETE DE TRABAJO NO.3.....	90
TABLA 21 DICCIONARIO DE LA EDT- PAQUETE DE TRABAJO NO.4.....	90
TABLA 22 DICCIONARIO DE LA EDT- PAQUETE DE TRABAJO NO.5.....	91

TABLA 23 DICCIONARIO DE LA EDT- PAQUETE DE TRABAJO NO.6.....	91
TABLA 24 HITOS DEL PROYECTO.....	92
TABLA 25 PROCEDIMIENTO OPERATIVO: APROBACIÓN DE UN CRÉDITO EDUCATIVO	100
TABLA 26 RIESGOS CONTROLADOS Y CONTROLES ASOCIADOS AL PROCEDIMIENTO OPERATIVO: APROBACIÓN DE UN CRÉDITO EDUCATIVO	101
TABLA 27 PROCEDIMIENTO OPERATIVO: DESEMBOLSO DEL CRÉDITO EDUCATIVO	104
TABLA 28 RIESGOS CONTROLADOS Y CONTROLES ASOCIADOS DEL DESEMBOLSO DE CRÉDITO EDUCATIVO.....	104
TABLA 29 PROCEDIMIENTO OPERATIVO: SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO EDUCATIVO.....	107
TABLA 30 RIESGOS CONTROLADOS Y CONTROLES ASOCIADOS DEL SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO EDUCATIVO	108
TABLA 31 PROTOCOLO DE MANEJO DE INCIDENTES Y EXCEPCIONES.....	111
TABLA 32 DATOS GENERALES FORMATO DE CONTROL DE ENTREGABLE	113
TABLA 33 CONTROL DE ENTREGABLES.....	113
TABLA 34 DATOS GENERALES FORMATO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS	115
TABLA 35 EVALUACIÓN DE RIESGOS	115
TABLA 36 DATOS GENERALES RESOLUCIÓN DEL GERENTE DE CRÉDITO.....	116
TABLA 37 FIRMAS DEL GERENTE DE CRÉDITO.....	116
TABLA 38 CONTENIDOS DE CAPACITACIÓN.....	118
TABLA 39 PLAN DE ESCALABILIDAD DEL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS ...	120
TABLA 40 DEFINICIÓN DE ESCALAS DE PROBABILIDAD E IMPACTO.....	123
TABLA 41 MATRIZ DE PROBABILIDAD–IMPACTO.....	124
TABLA 42 MATRIZ DE RIESGOS	125
TABLA 43 KPIS.....	127
TABLA 44 MATRIZ RACI	129
TABLA 45 COMUNICACIÓN Y REPORTES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS.....	130
TABLA 46 RESPONSABLES DE LA GESTIÓN DE CALIDAD.....	133
TABLA 47 FRECUENCIA DE REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN	133

TABLA 48 KPIS E INDICADORES DE CALIDAD.....	135
TABLA 49 FUNCIONES Y REPORTES CLAVE DE AUDITORÍA INTERNA	137
TABLA 50 INTEGRACIÓN OPERATIVA DEL CICLO PHVA CON LOS EVENTOS SCRUM EN LA GESTIÓN DE RIESGOS.....	138
TABLA 51 IDENTIFICACIÓN DE COSTOS ASOCIADOS A LA EDT	146
TABLA 52 COSTOS PLANIFICADOS	149
TABLA 53 DESGLOSE DE COSTO DE MATERIALES E INSUMOS	150
TABLA 54 DESGLOSE DE COSTOS POR LICENCIAS DE SOFTWARE	151
TABLA 55 DESGLOSE DE COSTOS POR VIÁTICOS.....	151
TABLA 56 DESGLOSE DE COSTOS POR SERVICIOS DE CONSULTORÍA	151
TABLA 57 DESGLOSE DE BENEFICIOS	153
TABLA 58 MATRIZ DE CONCORDANCIA	155

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 MAPA CONCEPTUAL	26
ILUSTRACIÓN 2 DIAGRAMA SAGITAL	42
ILUSTRACIÓN 3 DIAGRAMA METODOLÓGICO DEL ESTUDIO	45
ILUSTRACIÓN 4 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN SEXO (2025).....	55
ILUSTRACIÓN 5 DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTUDIANTES ENCUESTADOS SEGÚN RANGO DE EDAD	56
ILUSTRACIÓN 6 NIVEL ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES ENCUESTADOS	57
ILUSTRACIÓN 7 ESTUDIANTES EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS SEGÚN DEPARTAMENTO.....	59
ILUSTRACIÓN 8 DISTRIBUCIÓN GRÁFICA DE LA DISPOSICIÓN A SOLICITAR UN CRÉDITO EDUCATIVO	62
ILUSTRACIÓN 9 DISTRIBUCIÓN DE LA DISPOSICIÓN A SOLICITAR UN CRÉDITO EDUCATIVO SEGÚN EL INGRESO MENSUAL APROXIMADO DEL HOGAR.....	63
ILUSTRACIÓN 10 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ESTUDIANTES SEGÚN LA CONSIDERACIÓN DE DESERCIÓN POR MOTIVOS ECONÓMICOS.....	65
ILUSTRACIÓN 11 DISTRIBUCIÓN DE LA DISPOSICIÓN A SOLICITAR UN CRÉDITO EDUCATIVO SEGÚN LA CONDICIÓN DE EMPLEO	66
ILUSTRACIÓN 12 RELACIÓN ENTRE LA CAPACIDAD DE PAGO MENSUAL Y EL PLAZO IDEAL PARA CANCELAR UN CRÉDITO EDUCATIVO	68
ILUSTRACIÓN 13 DISTRIBUCIÓN DE PERCEPCIONES ESTUDIANTILES FRENTE AL CRÉDITO EDUCATIVO SEGÚN NIVEL DE ACUERDO	70
ILUSTRACIÓN 14 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO.....	88
ILUSTRACIÓN 15 FLUJO DE PROCESO PARA APROBACIÓN DE UN CRÉDITO EDUCATIVO	102
ILUSTRACIÓN 16 FLUJO DE PROCESO PARA APROBACIÓN DE CRÉDITO EDUCATIVO	105
ILUSTRACIÓN 17 MATRIZ DE PROBABILIDAD-IMPACTO EN CUADRANTE 3X3 (MAPA DE CALOR).....	124
ILUSTRACIÓN 18 INTEGRACIÓN DEL ENTREGABLE 4 (E-4) CON OTROS PLANES DEL PROYECTO	140
ILUSTRACIÓN 19 CRONOGRAMA DEL PROYECTO	145
ILUSTRACIÓN 20 DIAGRAMA DE GANTT	145

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 EVIDENCIA DOCUMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD	134
FIGURA 2 PROCESO DE ACTUALIZACIÓN.....	136

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La educación superior es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo económico y social de un país, sin embargo, en Honduras, este derecho se ve limitado por barreras estructurales, entre las cuales destaca el acceso restringido al financiamiento educativo. A pesar de los esfuerzos por ampliar la cobertura universitaria, miles de jóvenes enfrentan obstáculos económicos que impiden su permanencia y culminación de estudios superiores, lo que refuerza el ciclo de exclusión y limita las oportunidades de movilidad social. La baja inclusión financiera, la informalidad laboral, la ausencia de garantías y la carencia de productos crediticios adaptados a la realidad estudiantil constituyen retos urgentes para las instituciones financieras que buscan incursionar o fortalecer su rol en el financiamiento educativo.

En este contexto, IDH Microfinanciera ha identificado una oportunidad estratégica para incursionar en el financiamiento educativo mediante un producto crediticio especializado. No obstante, al tratarse de un segmento con características atípicas desde el punto de vista financiero, la institución ha reconocido que la implementación de este producto requiere previamente el diseño de un modelo sólido de gestión de riesgos, que permita anticipar, controlar y mitigar los factores que podrían comprometer su sostenibilidad técnica, financiera y operativa.

Para el desarrollo del estudio se recurrió a un enfoque metodológico que integra herramientas de la Guía del PMBOK®, Sexta Edición, y de la Metodología Ágil Scrum. Esta combinación permitirá estructurar un modelo técnicamente viable, basado en estándares internacionales, al tiempo que se orienta a responder a las necesidades reales de la población estudiantil objetivo.

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión de riesgos para la implementación de un crédito educativo en IDH Microfinanciera. Se espera que esta propuesta aporte a la toma de decisiones estratégicas dentro de IDH, permitiendo evaluar escenarios, establecer controles y definir procesos que respalden un producto financiero educativo sostenible, medible y aplicable al contexto hondureño.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En Honduras, uno de los principales desafíos en la educación superior ha sido aumentar la cobertura y mejorar la calidad. Según el Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA, 2018), afirma: “entre los objetivos prioritarios de implementación, se destacan: aumentar cobertura y oferta académica en grado y posgrados; promover la investigación y crear el Sistema Hondureño de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (SHACES)” (p. 15).

Pese a avances en cobertura, persisten desigualdades significativas entre estudiantes con diferentes niveles socioeconómicos, lo cual ha derivado en elevadas tasas de deserción universitaria por motivos económicos. La falta de acceso a financiamiento estructurado y adaptado a la realidad estudiantil ha contribuido a este fenómeno, al reforzar las brechas históricas que afectan la continuidad académica en niveles medios y superiores.

La desigualdad social y la falta de acceso a recursos económicos han profundizado el rezago educativo en Honduras, especialmente en el nivel medio y superior. La cobertura educativa no ha logrado superar las brechas históricas que limitan la continuidad académica de los jóvenes en situación de vulnerabilidad. A nivel centroamericano, múltiples estudios han demostrado que la deserción universitaria responde, en gran medida, a la imposibilidad de costear los gastos vinculados al proceso formativo. En esta línea, (Lobos Rivera & Rodríguez Vásquez, 2022) afirman: “Este factor cobra mayor importancia al momento de ingresar a la universidad, puesto que es en ese momento donde los estudiantes deben considerar sus condiciones económicas para una mejor toma de decisiones” (p. 62). Esta conclusión se fundamenta en una revisión de hallazgos en países de Centroamérica donde se identifica al factor económico como el principal obstáculo para concluir estudios superiores.

En el contexto hondureño, aunque instituciones como la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) ofrecen matrículas accesibles, los estudiantes enfrentan otros gastos significativos, como transporte, materiales y alimentación, que pueden representar barreras económicas considerables. Además, la necesidad de trabajar para contribuir al ingreso familiar puede interferir con la continuidad de los estudios universitarios.

La situación no es ajena al contexto hondureño. De acuerdo con el medio El Herald, más de 70,000 estudiantes universitarios abandonaron las aulas entre 2018 y 2023, cifra que refleja una tendencia preocupante en términos de sostenibilidad educativa. Asimismo, solo 17 de cada 100

jóvenes de entre 18 y 24 años logra ingresar a la universidad, lo que demuestra una brecha estructural en el acceso a oportunidades educativas (El Heraldó, 2023).

Esta brecha educativa se relaciona directamente con la exclusión financiera. A pesar de que en el país existen iniciativas aisladas de financiamiento educativo, la mayoría de los estudiantes carece de acceso a créditos diseñados específicamente para solventar los gastos vinculados a su formación superior. Según el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES) y Equifax, los jóvenes universitarios suelen depender de ingresos informales o del apoyo familiar, lo que dificulta su planificación académica y limita el acceso a financiamiento formal para la educación superior. (IIES & Equifax, 2024)

En esa línea, el Reporte de Inclusión Financiera de la Comisión Nacional de Banca y Seguros (CNBS), la inclusión financiera entre la población joven sigue presentando rezagos importantes. Aunque el sistema financiero nacional ha logrado ampliar su cobertura en términos generales, los datos muestran una baja participación de personas entre 18 y 25 años en el acceso a productos financieros, especialmente aquellos vinculados a objetivos de largo plazo, como el financiamiento de estudios superiores. Esta situación refleja una brecha estructural entre la oferta crediticia existente y las necesidades reales de esta población. Si bien existen instrumentos como billeteras electrónicas o microcréditos, estos no responden adecuadamente a las condiciones requeridas para cubrir los costos educativos. En consecuencia, muchos jóvenes recurren al empleo informal o al apoyo familiar, lo que limita su capacidad de planificación académica y eleva el riesgo de abandono universitario (CNBS, 2024).

No obstante, esta problemática representa una oportunidad estratégica para instituciones del sector financiero no tradicional, como IDH Microfinanciera, de incursionar en el desarrollo de productos financieros especializados en educación superior. La experiencia de entidades como Confianza S.A. – FGR, que han facilitado el acceso a crédito a través de garantías recíprocas en el sector MIPYME, evidencia que este tipo de esquemas puede adaptarse al financiamiento educativo como mecanismo para mitigar el riesgo crediticio (Confianza S.A. – FGR, 2023). Sin embargo, para que este tipo de iniciativas sea sostenible, se requiere el diseño de un modelo técnico de gestión de riesgos que asegure el cumplimiento de los objetivos financieros y sociales.

En ese sentido, el uso de metodologías estructuradas como la Guía del PMBOK® Sexta Edición, elaborada por el Project Management Institute, proporciona un marco eficaz para

gestionar los riesgos asociados a la implementación de productos financieros. Esta guía propone procesos claros de identificación, análisis, planificación de respuestas y monitoreo de riesgos, aplicables al contexto de instituciones microfinancieras (Project Management Institute, 2017). Su aplicación al diseño de un producto de crédito educativo permitiría reducir la incertidumbre operativa, mejorar la toma de decisiones institucional y garantizar la sostenibilidad del producto.

A su vez, integrar un marco ágil como Scrum permite desarrollar el producto en etapas, evaluar resultados de forma iterativa y ajustar el modelo en función de retroalimentación real, reduciendo incertidumbre en entornos complejos.

Por tanto, diseñar un modelo de gestión de riesgos para un producto de crédito educativo en IDH Microfinanciera representa una respuesta técnica y estratégica ante una necesidad institucional concreta. Este modelo no solo contribuirá a la toma de decisiones informadas dentro de la institución, sino que también fortalecerá su capacidad operativa y su posicionamiento en un segmento financiero con alto potencial de desarrollo.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En Honduras, el acceso limitado a productos financieros adaptados a las condiciones de los estudiantes universitarios representa un obstáculo persistente para la continuidad de los estudios superiores. Aunque IDH Microfinanciera ha manifestado interés en desarrollar un crédito educativo para atender este segmento, enfrenta el desafío de implementarlo sin comprometer su sostenibilidad y viabilidad operativa. Actualmente, no dispone de un modelo técnico de gestión de riesgos que le permita anticipar, evaluar y controlar los riesgos institucionales, financieros y operativos asociados a esta iniciativa, lo que limita su capacidad para ofrecer el producto de forma estructurada y segura.

Por tanto, es necesario diseñar un modelo de gestión de riesgos que respalde técnicamente dicha implementación y garantice su sostenibilidad dentro del marco institucional de IDH.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar un modelo de gestión de riesgos basado en los lineamientos del PMBOK® Sexta Edición y la metodología ágil Scrum, para la implementación de un crédito educativo en IDH Microfinanciera?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son las expectativas y percepciones de los interesados y del mercado objetivo sobre la implementación de un crédito educativo en IDH Microfinanciera, y cómo influyen en la gestión de sus riesgos?
2. ¿Cómo medir la capacidad económica y las condiciones financieras de los potenciales solicitantes de crédito educativo en IDH Microfinanciera, con el fin de generar insumos técnicos que aporten al diseño del modelo de gestión de riesgos?
3. ¿Cómo puede estructurarse un modelo técnico de gestión de riesgos, basado en el PMBOK® Sexta Edición y la metodología Scrum, que oriente la implementación de un crédito educativo en IDH Microfinanciera, ¿garantizando su viabilidad operativa?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo técnico de gestión de riesgos, basado en los lineamientos del PMBOK® Sexta Edición y la metodología ágil Scrum, para la implementación de un crédito educativo en IDH Microfinanciera.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las expectativas de los interesados y del mercado objetivo respecto a la gestión de un crédito educativo en IDH Microfinanciera.
2. Medir la capacidad económica y las condiciones financieras de los potenciales solicitantes de crédito educativo en IDH Microfinanciera, con el fin de generar insumos técnicos que aporten al diseño del modelo de gestión de riesgos.
3. Diseñar un modelo técnico de gestión de riesgos, basado en los lineamientos del PMBOK® Sexta Edición y la metodología ágil Scrum, que oriente la implementación del crédito educativo en IDH Microfinanciera.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El acceso a la educación superior en Honduras continúa siendo un desafío para miles de jóvenes que, pese a su deseo de superación, enfrentan limitaciones financieras que impiden su permanencia y culminación académica. Esta situación evidencia la necesidad de contar con

soluciones que respondan a las condiciones reales del entorno educativo y financiero del país.

En este escenario, IDH Microfinanciera ha identificado una oportunidad estratégica para incursionar en el financiamiento educativo a través del diseño de un crédito dirigido a estudiantes universitarios. No obstante, su implementación requiere más que la voluntad institucional y es indispensable contar con un modelo técnico de gestión de riesgos que garantice la sostenibilidad financiera del producto, reduzca la exposición institucional a eventos adversos y asegure una toma de decisiones basada en análisis estructurados.

La presente investigación se justifica por su relevancia al proponer un modelo estructurado, viable y alineado con metodologías reconocidas internacionalmente como el PMBOK® Sexta Edición y la Metodología Ágil Scrum. Estas herramientas permitirán una gestión eficiente de riesgos y el diseño centrado en el usuario, contribuyendo a una propuesta adaptable a la realidad de la población estudiantil.

Desde el punto de vista académico, el estudio representa una aportación al campo de la gestión de riesgos aplicada a proyectos financieros en entornos emergentes, incorporando herramientas de administración de proyectos a un sector con alta sensibilidad institucional y de mercado.

La investigación es factible, ya que se cuenta con acceso a la información necesaria, así como con las competencias técnicas para llevar a cabo el análisis y diseño propuesto, enmarcado dentro de los tiempos establecidos por el proceso de graduación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

2.1.1 ACCESO AL CRÉDITO EDUCATIVO EN HONDURAS Y AMÉRICA LATINA

El acceso a financiamiento educativo es limitado en Honduras y en gran parte de América Latina, especialmente para los jóvenes universitarios de bajos recursos. La falta de mecanismos adecuados de financiamiento impide que muchos estudiantes continúen con su formación superior, y en países como Honduras esta situación genera una demanda insatisfecha de crédito educativo, ya que los estudiantes de bajos ingresos carecen de opciones de préstamo accesibles. Este contexto contrasta con economías desarrolladas, donde los préstamos estudiantiles son más comunes; en América Latina, el porcentaje de jóvenes que financian sus estudios con crédito formal es considerablemente bajo. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022)

En Honduras, la cobertura universitaria es una de las más bajas de América Latina, lo cual refleja una problemática estructural en el acceso a la educación superior. Según datos recientes, el país no supera ni el 15 % de cobertura en educación superior entre su población en edad de cursarla, ubicándose entre las naciones con menor inclusión universitaria de la (El Heraldo, 2024).

Esta baja matrícula se ha visto intensificada por factores económicos agravados durante la pandemia de COVID-19, cuando múltiples estudiantes abandonaron sus estudios por falta de recursos. Algunos perdieron sus empleos o el sustento familiar, y como se indica en los reportes, “muchos dejaron de estudiar por falta de recursos económicos” (El Heraldo, 2024), párr. 7).

Esta tendencia confirma la necesidad urgente de establecer mecanismos de financiamiento educativo inclusivos, que permitan a los jóvenes solventar los costos de matrícula, materiales y manutención para culminar sus estudios.

El gobierno de Honduras ha intentado responder a este desafío mediante programas e instituciones dedicadas al crédito educativo, aunque con resultados modestos hasta la fecha. El Instituto de Crédito Educativo (EDUCRÉDITO), por ejemplo, fue creado con la finalidad de otorgar préstamos estudiantiles para diversos niveles educativos, desde pregrado hasta postgrado, incluyendo formación técnica. Su meta declarada es ofrecer financiamiento educativo a quienes buscan recursos para continuar su educación, cubriendo costos desde matrícula y transporte hasta una carrera universitaria completa. (Instituto de Crédito Educativo, s.f)

A pesar de los esfuerzos institucionales, el alcance de EDUCRÉDITO ha sido históricamente limitado. De acuerdo con el informe de auditoría practicado por el Tribunal Superior de Cuentas, la entidad no logró ejecutar por completo su planificación operativa durante el año 2020, debido principalmente a problemas de recuperación financiera. En palabras del informe: “la baja recuperación de préstamos ha tenido impacto en la programación de la planificación de los últimos años lo que reduce las oportunidades de financiamiento a los hondureños” (Tribunal Superior de Cuentas, 2021). Esta situación ha debilitado su capacidad para responder a la demanda de crédito educativo en el país, afectando directamente el acceso a la educación superior para sectores con menores ingresos.

En los últimos años, diversos organismos internacionales han impulsado programas de financiamiento educativo para mejorar el acceso a la educación superior en Centroamérica. Uno de ellos es el programa lanzado en 2021 por el Banco Centroamericano de Integración Económica, el cual canaliza recursos a través de entidades financieras locales con el fin de ofrecer préstamos estudiantiles en condiciones favorables, buscando así aumentar los índices de educación en la región.

En el contexto hondureño, el Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda (BANHPROVI) ha incorporado un producto financiero dirigido al ámbito educativo, ofreciendo condiciones relativamente favorables como plazos de gracia durante la carrera y tasas de interés preferenciales. No obstante, la disponibilidad limitada de fondos y el alcance restringido del programa impiden cubrir la creciente demanda de financiamiento estudiantil, reflejando así una oferta aún incipiente de crédito educativo que obstaculiza la permanencia de muchos jóvenes en la educación superior. (Primicia Honduras, 2023)

Sin embargo, estos esfuerzos aún no han cubierto plenamente la brecha: los montos disponibles y el número de beneficiarios siguen siendo insuficientes frente al universo de jóvenes que requieren apoyo crediticio para estudiar. Por lo que Honduras presenta una situación desafiante en cuanto a inclusión financiera educativa, la oferta de crédito estudiantil ha sido incipiente, lo que contribuye a la baja tasa de acceso y permanencia de los jóvenes en la educación superior.

2.1.2 RIESGOS FINANCIEROS EN MICROFINANZAS Y GESTIÓN DE RIESGOS

El sector microfinanciero enfrenta una variedad de riesgos financieros inherentes a sus productos de crédito, lo que hace imprescindible una gestión de riesgos robusta. Las

microfinancieras típicamente otorgan préstamos a sectores de bajos ingresos y sin garantías reales, por lo que el riesgo de crédito (morosidad o incumplimiento) es el más prevalente. La capacidad de pago de los micro prestatarios puede verse afectada por ingresos inestables, informalidad laboral, choques económicos o desastres naturales. Por ejemplo, en Honduras menos del 1.3 % de la población adulta accedía a créditos a través de microfinancieras en 2021, dado que estas instituciones suelen ser cautelosas y enfocan sus servicios en sectores con actividad productiva; aun así, las mujeres representaban el 58 % de los clientes microcrediticos, lo cual sugiere que los programas de microcrédito apoyan principalmente a emprendedoras pero también conllevan la necesidad de atender riesgos asociados a este segmento. Además del riesgo crediticio, las instituciones microfinancieras encaran riesgos operacionales (derivados de procesos internos débiles, errores o fraude), riesgos de liquidez (dificultad para obtener o manejar fondos para prestar), riesgo de mercado (por fluctuaciones en tasas de interés o tipo de cambio si manejan fondos en distintas monedas) y riesgo legal y regulatorio (cambios normativos que pueden afectar su operación). En Honduras, por ejemplo, las microfinancieras reguladas como las Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero (OPDF) deben cumplir normas prudenciales de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) para clasificación de cartera, provisiones y controles, lo cual mitiga en parte los riesgos pero también impone costos de cumplimiento. (Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales & Equifax, 2022)

Dada la multiplicidad de riesgos, las mejores prácticas señalan que las microfinancieras deben implementar sistemas integrales de gestión de riesgos. Un marco de gestión de riesgos bien diseñado integra en las operaciones de la IMF procesos sistemáticos para la identificación, medición y supervisión de muchos tipos diferentes de riesgo, con mecanismos de retroalimentación continua y capacidad de respuesta rápida a cambios en el entorno. En otras palabras, la institución debe contar con políticas y procedimientos para detectar tempranamente aumentos en la morosidad, concentraciones de crédito peligrosas, fraudes u otros eventos, y así tomar acciones preventivas. La literatura especializada destaca que aquellas microfinancieras que manejan el riesgo en forma eficaz tienen mucha menor probabilidad de verse sorprendidas por pérdidas inesperadas, a la vez que construyen credibilidad en el mercado y aprovechan mejores oportunidades de crecimiento. (Brito, s.f).

Por ello, la gestión proactiva del riesgo se considera vital para la sostenibilidad de las microfinanzas: implica evaluar los riesgos potenciales en cada etapa y prepararse para ellos,

incluyendo planes de mitigación y contingencia. Según los principios del Project Management Institute, “la gestión de los riesgos del proyecto implica evaluar los riesgos potenciales y prepararse para ellos... en cada paso” del proceso (Project Management Institute, s.f). Aplicado al diseño de un nuevo producto microfinanciero como un crédito educativo, esto significa que desde la fase de planificación se deben identificar los riesgos específicos por ejemplo, riesgo de que los estudiantes no concluyan sus estudios y no generen ingresos para pagar, riesgo de baja demanda del producto, riesgo reputacional, etc., cuantificar su posible impacto y definir estrategias para mitigarlos como ser: garantías requeridas, fondos de garantía, educación financiera a los beneficiarios, seguros de crédito, entre otros. Una gestión de riesgos rigurosa en microfinanzas no solo protege a la institución de pérdidas, sino que también salvaguarda a los clientes evitando sobreendeudamiento y asegura la viabilidad a largo plazo de productos innovadores como el crédito educativo.

2.1.3 INDICADORES CLAVE EN EDUCACIÓN SUPERIOR, INCLUSIÓN FINANCIERA JUVENIL Y MICROFINANZAS EN HONDURAS

En Honduras, la cobertura en educación superior es limitada: solo el 18 % de los jóvenes accede a la universidad, y apenas se gradúan 16.1 por cada 10,000 habitantes. La inversión estatal en este nivel fue de solo 0.84 % del PIB en 2020, una de las más bajas de la región, lo que acentúa las desigualdades, especialmente para jóvenes de zonas rurales y bajos ingresos (Dirección de Educación Superior, s.f)

La inversión pública también ha sido restringida: en 2020, apenas se destinó el 0.84 % del PIB a la educación superior, muy por debajo de los estándares internacionales recomendados. Esta baja asignación ha contribuido a mantener fuertes brechas de acceso, especialmente entre estudiantes de escasos recursos y residentes de zonas rurales, quienes tienen 4.2 años menos de escolaridad promedio en comparación con sus pares urbanos. (ASJ, 2024).

En cuanto a la inclusión financiera de la población joven, Honduras también enfrenta retos. Los adultos jóvenes tradicionalmente presentan menores niveles de bancarización y acceso al crédito en comparación con grupos de mayor edad, ya que muchos aún no cuentan con empleo formal, historial crediticio o garantías. Según el Reporte de Brechas de Género en el sistema financiero hondureño, al cierre de 2021 solo el 17.9 % de la población adulta tenía un crédito vigente en una institución supervisada, y los niveles de acceso más bajos se registraban entre mujeres, jóvenes y habitantes rurales (Comisión Nacional de Banca y Seguros, 2024, pág. 37).

Aunque se ha observado una mejora en la tenencia de productos de ahorro digital con una participación femenina del 55 % en el uso de billeteras electrónicas, el acceso al crédito formal para jóvenes sigue siendo limitado (Comisión Nacional de Banca y Seguros, 2024, pág. 54).

Los indicadores nacionales revelan que Honduras enfrenta un macroentorno desafiante en educación e inclusión financiera: baja matrícula y graduación universitaria, juventud poco atendida por el crédito formal, y un sector microfinanciero con espacio para expandirse pero con riesgos a gestionar. Esto establece la justificación y oportunidad para el proyecto de crédito educativo propuesto: existe una clara necesidad social (financiar estudios para mejorar el capital humano), un segmento desatendido como ser los jóvenes sin acceso a crédito y un ecosistema financiero en desarrollo que puede innovar con nuevos productos. A continuación, se analizará más a detalle el entorno específico tanto macro como micro que rodea a IDH Microfinanciera y al proyecto en cuestión.

2.1.4 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El entorno macroeconómico, educativo, social, tecnológico, ecológico y legal de Honduras representa tanto desafíos como oportunidades para la implementación de un crédito educativo a través de IDH Microfinanciera.

La situación de la educación superior en América Latina refleja importantes desafíos estructurales, particularmente en materia de inversión pública. La UNESCO recomienda destinar al menos el 6 % del Producto Interno Bruto (PIB) a la educación como un estándar mínimo para impulsar el desarrollo sostenible en la región (UNESCO, 2016). Esta recomendación se ha convertido en una referencia clave para medir el compromiso de los Estados con la educación, especialmente en países con brechas estructurales de inversión.

En el ámbito económico, Honduras es una economía de renta media-baja con crecimiento moderado en años recientes. Tras la contracción de aproximadamente un 9% del PIB en 2020 por la pandemia y los huracanes, el país mostró resiliencia con un repunte de 12.5% en 2021 y un crecimiento estabilizado en torno al 3.5–4% anual para 2023-2024 (Fondo Monetario Internacional, 2024). La inflación se ha mantenido dentro de rangos manejables alrededor de 4–5% en 2023 según el Banco Central, lo cual favorece la estabilidad para los productos financieros. No obstante, persiste una alta pobreza y desigualdad: más del 70% de los hondureños vive en condición de pobreza, según estimaciones del Banco Mundial, lo que limita la capacidad de pago

de gran parte de la población y explica la reducida profundidad del crédito en la economía.

No obstante, ciertos factores económicos ofrecen oportunidades. Las remesas familiares constituyen un pilar de la economía hondureña, representando aproximadamente 25% del PIB (Summa, 2025). En 2022 las remesas superaron \$8,600 millones un crecimiento de 17.8% respecto a 2021 (Alfaro, s.f) , lo que ha incrementado la liquidez en hogares de bajos ingresos. Muchas familias destinan parte de estos envíos de dinero a gastos educativos matrícula, útiles, etc. y a financiar estudios de sus hijos. Esto sugiere que existe una demanda latente por financiamiento educativo, y que las remesas podrían complementar el pago de créditos educativos en algunos casos.

En la parte social Honduras presentan desafíos significativos para la implementación de un crédito educativo, pero también subrayan su importancia como herramienta de desarrollo. El país cuenta con una población mayoritariamente joven; sin embargo, una proporción alarmante de sus jóvenes no está incorporada ni al sistema educativo ni al mercado laboral formal. Según datos recientes del Instituto Nacional de Estadística (INE), 3 de cada 10 hondureños de 12 a 30 años no estudian ni trabajan, lo que equivale a casi 1 millón de jóvenes en esa situación (INFOBAE, 2024).

En la parte tecnológica la digitalización en Honduras ha cobrado impulso en los últimos años, aunque persisten brechas importantes. La infraestructura de telecomunicaciones ha mejorado su alcance, durante la pandemia se produjo un salto en conectividad, incorporándose casi 1.9 millones de nuevos usuarios de Internet entre 2020 y 2021 (El Herald, 2022). Esto ofrece un potencial de innovación para la implementación del crédito educativo, pero exige adaptarse a las realidades locales. La presencia aún necesaria de efectivo y la atención personal deberán complementarse con soluciones digitales graduales. IDH Microfinanciera puede aprovechar los avances en fintech e inclusión digital apoyados por el gobierno y organismos internacionales, para crear un sistema híbrido de atención (digital/presencial) que facilite el acceso y seguimiento del crédito educativo. Con esta aproximación, la tecnología puede ser una aliada clave para escalar un producto de crédito educativo de manera eficiente y sostenible en Honduras

En cuanto al aspecto legal, el marco legal hondureño para las microfinanzas y la educación provee los cimientos institucionales sobre los cuales se diseñaría el crédito educativo de IDH Microfinanciera. En el sector financiero, Honduras cuenta desde el año 2000 con una ley específica que regula las operaciones de las instituciones microfinancieras. Mediante el Decreto 229-2000,

se creó la figura de las Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero (OPDF), reconociendo a las ONG microfinancieras y sometiéndolas a la supervisión de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) (JUSTIA, s.f). Esta ley conocida como Ley Reguladora de las OPDF establece requisitos de autorización, límites operativos y normas prudenciales para las microfinancieras, profesionalizando el sector. IDH Microfinanciera, al ser parte de este régimen (OPDF supervisada por CNBS), opera bajo lineamientos regulatorios claros en cuanto a provisiones, gobierno corporativo y protección al cliente. Esto genera confianza ante los inversionistas y clientes, pero también impone ciertas restricciones. Para el crédito educativo, será necesario asegurarse de cumplir con las normativas de transparencia y protección al usuario financiero vigentes. En 2020, la CNBS reforzó las “Normas para el Fortalecimiento de la Transparencia, la Cultura Financiera y la Protección al Usuario Financiero”, creando una Gerencia especializada en este tema. Esto implica que IDH deberá brindar información clara sobre tasas de interés, plazos, comisiones y riesgos del crédito educativo, facilitando al usuario la comprensión del producto. También se espera que se provea educación financiera mínima al cliente, alineado con la política nacional de inclusión financiera.

2.1.5 MICROENTORNO

IDH Microfinanciera es una organización hondureña sin fines de lucro, con más de 45 años de experiencia en microfinanzas. Su modelo de operación está enfocado en brindar servicios financieros a poblaciones de bajos ingresos, especialmente microempresarios, a través de productos de crédito tradicionales. Al año 2022, contaba con 24 agencias y un equipo de entre 51 y 200 empleados (IDH Microfinanciera, s.f). La incorporación de un crédito educativo representa una innovación institucional que exigirá ajustes internos, tales como el desarrollo de criterios de evaluación crediticia adaptados a estudiantes, la capacitación del personal, la generación de alianzas con instituciones educativas, y la adecuación de procesos administrativos orientados a este nuevo segmento.

En cuanto al segmento objetivo del crédito educativo, este está conformado principalmente por jóvenes estudiantes de educación superior universitaria o técnica que requieren financiamiento para costear sus estudios. Este grupo incluye tanto a estudiantes de primer ingreso, que carecen de recursos para cubrir matrícula y gastos académicos, como a estudiantes avanzados que enfrentan dificultades económicas para continuar o desean cursar posgrados. Una proporción significativa

proviene de hogares de ingresos medios-bajos; por ejemplo, familias que no superan los diez salarios mínimos, criterio que también utiliza BANHPROVI para focalizar sus líneas de crédito educativo (Primicia Honduras, 2023).

Los clientes meta pueden clasificarse en subsegmentos: estudiantes de pregrado en universidades públicas o privadas, que representan el grupo más numeroso y suelen requerir montos moderados por período académico; estudiantes de posgrado o especializaciones, generalmente con mayores necesidades financieras o interés en estudios internacionales; estudiantes de carreras técnicas o cortas, con requerimientos de financiamiento menores y ciclos de repago más breves; y eventualmente padres o tutores que soliciten el crédito en nombre de sus hijos, en casos donde estos no posean historial crediticio.

Aunque el mercado del crédito educativo en Honduras es aún incipiente, existen actores relevantes. EDUCRÉDITO, como institución estatal, ofrece condiciones favorables, pero con una cobertura limitada (Tribunal Superior de Cuentas, 2021). BANHPROVI canaliza recursos mediante instituciones financieras autorizadas, y algunas universidades privadas brindan financiamiento interno a través de esquemas de pago en cuotas, generalmente sin evaluación crediticia estructurada.

Frente a este panorama, IDH deberá diferenciar su oferta mediante procesos ágiles de aprobación, condiciones contractuales flexibles y servicios complementarios como educación financiera. Asimismo, su posible integración a esquemas de fondeo estatales o el uso de garantías recíprocas como las ofrecidas por Confianza S.A.–FGR pueden fortalecer su competitividad.

La combinación de un segmento no tradicional, una institución con vocación social, y un ecosistema competitivo aún poco consolidado justifica el diseño de un modelo técnico de gestión de riesgos que permita evaluar adecuadamente la viabilidad crediticia, operativa y financiera del nuevo producto. Este análisis del microentorno permite anticipar factores críticos que serán abordados en la propuesta metodológica.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 CRÉDITO EDUCATIVO

Un crédito educativo es un préstamo otorgado por una entidad financiera para financiar total o parcialmente estudios de educación superior. A diferencia de otros créditos, suele contar

con períodos de gracia o pagos diferidos hasta la culminación de los estudios, previendo que el beneficiario tendrá ingresos para reembolsarlo una vez graduado. En esencia, permite cubrir matrículas, materiales y gastos relacionados con la formación académica, evitando que la falta de recursos económicos sea un impedimento para acceder a la educación superior. (Westreicher, 2021)

2.2.2 CAPACIDAD ECONÓMICA

Producto financiero orientado a facilitar el acceso a la educación superior. En este estudio, se analiza como instrumento técnico que requiere una adecuada gestión de riesgos para su viabilidad financiera.

2.2.3 PERFIL FINANCIERO

En esta investigación, se entiende como el conjunto de características económicas, hábitos de consumo y comportamiento crediticio de los estudiantes universitarios. Su análisis permite identificar niveles de riesgo y segmentar a los potenciales solicitantes del crédito educativo en función de su capacidad de cumplimiento financiero.

2.2.4 JUICIO DE EXPERTOS

Es una técnica de recolección de información cualitativa en la que se consulta a profesionales con experiencia en un área específica, con el fin de validar técnicamente un modelo, propuesta o instrumento. En esta tesis, se utiliza para evaluar la pertinencia, coherencia y aplicabilidad del modelo de gestión de riesgos propuesto para IDH Microfinanciera.

2.2.5 INCLUSIÓN FINANCIERA

La inclusión financiera se refiere al acceso y uso de servicios financieros formales por parte de toda la población, especialmente de grupos vulnerables, con el fin de mejorar su bienestar económico y social. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, s.f)

2.2.6 MICROFINANZAS

Las microfinanzas en Honduras se entienden como un conjunto de servicios financieros, como créditos, ahorros y seguros, ofrecidos en pequeñas cantidades a personas o microempresas que tradicionalmente no tienen acceso al sistema financiero formal. Su objetivo principal es proporcionar a los sectores más vulnerables herramientas para mejorar su bienestar económico y

fomentar el desarrollo de actividades productivas. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe , 2008)

2.2.7 RIESGO CREDITICIO

El riesgo crediticio es la posibilidad de pérdida que enfrenta una institución financiera debido al incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte del prestatario. Una adecuada gestión de este riesgo implica identificar, medir, monitorear y controlar los factores que pueden afectar la capacidad de pago del cliente. (Basel Committee on Banking Supervision, 2001).

2.2.8 VIABILIDAD OPERATIVA

La viabilidad operativa se refiere a la capacidad de una organización para implementar y mantener un proyecto o sistema en funcionamiento, considerando sus recursos humanos, tecnológicos, estructurales y de procesos. Este análisis evalúa si las condiciones internas permiten ejecutar y sostener la operación propuesta sin comprometer su funcionalidad o eficiencia. (Centro de Negocios y Desarrollo Económico, 2019)

2.2.9 EDUCACIÓN FINANCIERA

La educación financiera es el proceso mediante el cual los individuos adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que les permiten tomar decisiones informadas y responsables sobre el uso y manejo de productos y servicios financieros. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la educación financiera implica una combinación de concienciación, conocimientos, capacidades, actitudes y comportamientos necesarios para tomar decisiones financieras acertadas y, en última instancia, conseguir un bienestar financiero personal. (Comisión Europea & OCDE-INFE, 2022)

Diseño de un Modelo de Gestión de Riesgos Basado en los Lineamientos del PMBOK® Sexta Edición y la Metodología Ágil Scrum, para la Implementación de un Crédito Educativo en IDH Microfinanciera

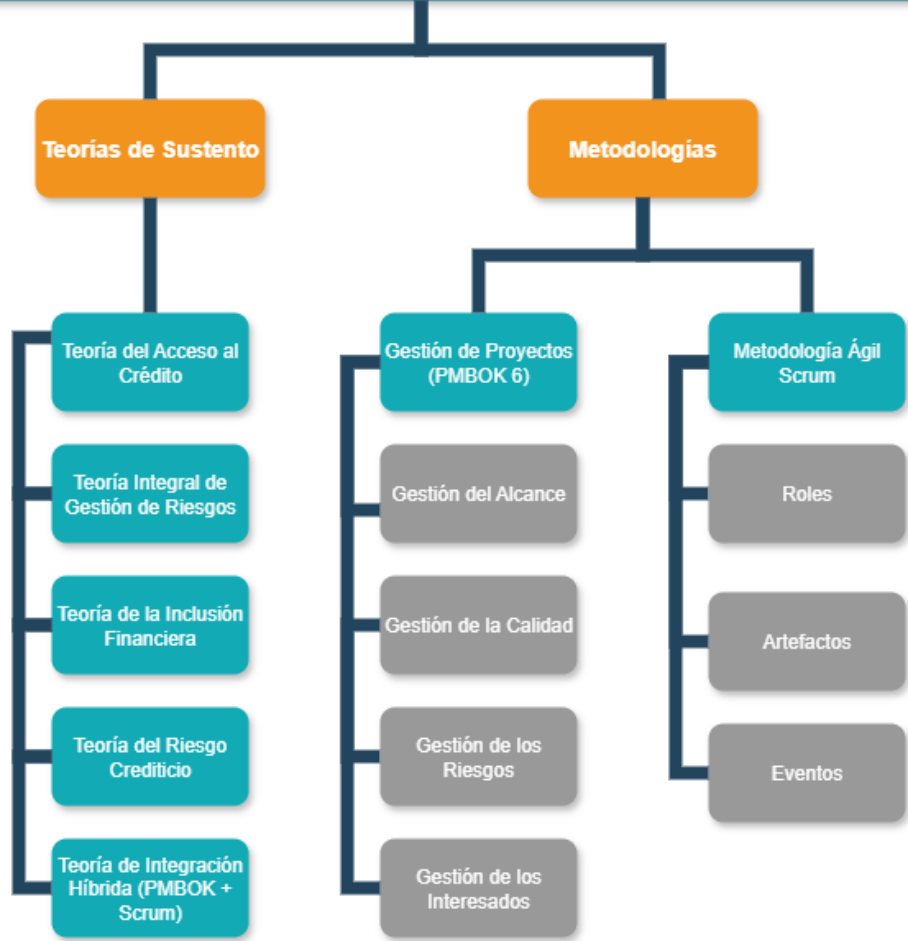


Ilustración 1 Mapa Conceptual

Fuente: Elaboración propia (2025)

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1 TEORÍA DEL ACCESO AL CRÉDITO

La Teoría del Acceso al Crédito se basa en el análisis de los fallos del mercado financiero en contextos de información imperfecta. Stiglitz y Weiss (1981), en su obra seminal *Credit Rationing in Markets with Imperfect Information*, plantean que las instituciones financieras, al no poder distinguir con certeza entre prestatarios de alto y bajo riesgo, optan por limitar el volumen de préstamos, incluso si existe una demanda solvente. Este fenómeno, conocido como racionamiento del crédito, constituye una barrera estructural para segmentos considerados “riesgosos”, como los jóvenes sin historial crediticio, las personas con ingresos informales o quienes carecen de garantías tradicionales (Stiglitz & Weiss, 1981).

Desde esta perspectiva, los mercados financieros no logran asignar los recursos de manera eficiente, generando exclusión financiera de individuos o colectivos que, en condiciones distintas, podrían cumplir con sus obligaciones crediticias. En el caso específico de los estudiantes universitarios, esta teoría explica por qué el sistema bancario tradicional los excluye como sujetos de crédito, pese a que el acceso a financiamiento podría tener impactos positivos en su formación y movilidad social.

El racionamiento se convierte en una barrera estructural para colectivos considerados “de alto riesgo”, tales como jóvenes sin historial crediticio o trabajadores informales. Investigaciones posteriores han expandido este enfoque al proponer mecanismos que podrían reducir los efectos de la información asimétrica. Entre ellas, destaca la contribución de Bester (1987), quien introdujo el papel de las garantías colaterales como herramienta para discriminar entre prestatarios de distinto nivel de riesgo. Su modelo sugiere que los prestatarios más solventes tienden a ofrecer garantías más altas de forma voluntaria, lo que permite a las entidades financieras seleccionar perfiles con menor probabilidad de incumplimiento. Esta diferenciación mejora la asignación de crédito sin necesidad de incrementar las tasas de interés, mitigando parcialmente el problema del racionamiento. Además, Bester argumenta que un diseño adecuado del contrato crediticio puede inducir a los prestatarios a autorrevelar su nivel de riesgo, reduciendo así los costos de monitoreo y el impacto del riesgo moral. No obstante, esta solución no es universal, ya que requiere que

existan activos colaterales aceptables y un marco legal eficaz para su ejecución. (Bester, 1987)

2.3.1.2 TEORÍA INTEGRAL DE GESTIÓN DE RIESGOS

La Teoría Integral de Gestión de Riesgos (GIR) se basa en la premisa de que el riesgo es un fenómeno transversal que afecta a todas las áreas y niveles de una organización. Por ello, su gestión no puede considerarse de forma aislada, sino que debe integrarse de manera estratégica y holística dentro del marco general de la organización (COSO, 2017). Este enfoque integral permite que la gestión del riesgo contribuya directamente a la creación de valor, al alinear la identificación, evaluación y respuesta a riesgos con los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.

El modelo COSO ERM (Enterprise Risk Management), desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, propone un ciclo iterativo y dinámico para la gestión de riesgos que consta de varias etapas: identificación, evaluación, priorización, respuesta y monitoreo de riesgos. Este proceso se sostiene sobre una cultura organizacional sólida que establece claramente el apetito de riesgo, es decir, el nivel y tipo de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar en la búsqueda de sus objetivos. La incorporación de la cultura y el apetito de riesgo es fundamental para que las decisiones relacionadas con riesgos sean coherentes y alineadas con la estrategia corporativa.

En el ámbito financiero, la GIR se complementa con los estándares internacionales establecidos en los Acuerdos de Basilea II y III (Basel Committee on Banking Supervision, 2017), que establecen requisitos regulatorios mínimos para la gestión del riesgo en entidades bancarias y financieras. Estos acuerdos obligan a las instituciones a mantener un nivel adecuado de capital para cubrir pérdidas esperadas e inesperadas, además de implementar metodologías avanzadas para medir riesgos de crédito, mercado y operacionales. Basilea aporta así un marco técnico y normativo riguroso que fortalece la disciplina de mercado y mejora la transparencia mediante exigencias específicas de divulgación.

La integración del modelo COSO ERM con los Acuerdos de Basilea proporciona un enfoque robusto y multidimensional para la gestión integral del riesgo. Esto resulta especialmente relevante en la administración de productos financieros, como los créditos educativos, donde es imprescindible anticipar riesgos asociados a la capacidad de pago, variabilidad del mercado y posibles fallas operativas.

2.3.1.3 TEORÍA DE LA INCLUSIÓN FINANCIERA

Teoría de la Inclusión Financiera se fundamenta en el principio de que el acceso universal, equitativo y sostenido a servicios financieros formales es un factor determinante del desarrollo económico y social. Esta teoría sostiene que la bancarización, el ahorro formal, el crédito responsable y el uso de tecnologías financieras pueden ampliar las oportunidades de las personas, especialmente de aquellas tradicionalmente excluidas de los sistemas financieros, como las mujeres, los jóvenes, las poblaciones rurales y los trabajadores informales (Demirgüç-Kunt, Klapper, Singer, Ansar, & Hess, 2018).

Desde esta perspectiva, la inclusión financiera no se limita al acceso físico a los servicios, sino que se articula en torno a cuatro dimensiones clave: acceso, uso, calidad, impacto.

Organismos multilaterales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) han señalado que la falta de productos financieros adaptados a las realidades de los sectores excluidos perpetúa ciclos de desigualdad estructural. Esta exclusión se traduce en barreras al emprendimiento, limitaciones en la acumulación de activos y restricciones en el acceso a oportunidades educativas y laborales (CGAP, 2020).

La literatura reciente enfatiza la necesidad de que las instituciones financieras desarrollen productos asequibles, comprensibles, culturalmente pertinentes y sensibles al ciclo de vida del usuario. Esto incluye no solo la reducción de costos y simplificación de trámites, sino también la implementación de herramientas digitales accesibles y la integración de programas de educación financiera que fortalezcan la toma de decisiones informadas.

En el contexto del crédito educativo, la Teoría de la Inclusión Financiera respalda la necesidad de diseñar instrumentos que no solo financien la matrícula o los gastos asociados a la educación, sino que también acompañen al estudiante durante todo el proceso formativo, maximizando así su impacto social. Esto puede traducirse en esquemas de financiamiento con períodos de gracia, cuotas escalonadas según ingreso futuro esperado, tasas de interés subsidiadas y mecanismos de seguimiento académico y financiero.

Este tipo de soluciones favorecen la permanencia, graduación y empleabilidad posterior de los beneficiarios, contribuyendo directamente al fortalecimiento del capital humano y a la

reducción de brechas estructurales en el acceso a la educación superior. En consecuencia, la inclusión financiera se convierte en una herramienta no solo para ampliar el acceso al crédito, sino también para impulsar la movilidad social y la equidad intergeneracional en países en desarrollo.

2.3.1.4 TEORÍA DEL RIESGO CREDITICIO

La teoría del riesgo crediticio constituye la base conceptual de la gestión moderna de las instituciones financieras. Su principio central establece que todo préstamo conlleva una posibilidad de pérdida derivada del incumplimiento de pago por parte del prestatario, lo cual requiere mecanismos de evaluación, medición y mitigación que reduzcan la exposición al riesgo. Según el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2001), este riesgo se define como la probabilidad de que una contraparte no cumpla con las obligaciones contractuales establecidas, afectando los flujos financieros de la entidad (Basilea, 2001).

El marco conceptual del riesgo crediticio se apoya en tres variables fundamentales: la probabilidad de incumplimiento (PD), la exposición al momento del incumplimiento (EAD) y la pérdida dada el incumplimiento (LGD). Estas variables permiten cuantificar tanto la pérdida esperada, que puede anticiparse mediante provisiones, como la pérdida inesperada, que requiere reservas de capital para absorber impactos imprevistos. La combinación de estas dimensiones genera una visión integral del riesgo y sustenta el diseño de estrategias de control basadas en la diversificación y la medición del comportamiento histórico de los prestatarios.

Con el avance de la economía cuantitativa, surgieron herramientas como los modelos de scoring crediticio, que permiten evaluar de manera estadística la probabilidad de incumplimiento de un solicitante a partir de variables socioeconómicas, demográficas y de comportamiento financiero. Estos modelos, junto con el cálculo del Value at Risk (VaR), aportan una perspectiva numérica que facilita la toma de decisiones informadas sobre la exposición total al riesgo crediticio dentro de una cartera de préstamos (Jorion, 2007).

Desde una perspectiva teórica, el riesgo crediticio no solo representa un problema técnico, sino un fenómeno sistémico que influye en la estabilidad de los mercados financieros. Su estudio abarca dimensiones macroeconómicas, regulatorias y éticas, ya que una gestión inadecuada puede conducir a crisis de liquidez o pérdida de confianza en las instituciones. Por ello, la teoría del riesgo crediticio ofrece un marco analítico que combina herramientas financieras, criterios de

prudencia regulatoria y mecanismos de control diseñados para mantener la solvencia y sostenibilidad en entornos de incertidumbre.

2.3.1.5 TEORÍA DE INTEGRACIÓN HÍBRIDA (PMBOK® + SCRUM)

La teoría de integración híbrida surge como un enfoque contemporáneo que combina metodologías tradicionales de gestión de proyectos, como el PMBOK®, con enfoques ágiles como Scrum, con el objetivo de responder a entornos de alta complejidad y cambio constante. Este modelo teórico sostiene que la gestión efectiva de un proyecto requiere equilibrar la planificación estructurada con la adaptación iterativa, integrando prácticas de control y flexibilidad que optimicen el rendimiento y reduzcan los riesgos asociados al cambio (Conforto, Salum, Amaral, da Silva, & Almeida, 2016).

Desde el punto de vista epistemológico, el PMBOK® se enmarca en una visión predictiva y secuencial del proyecto: define áreas de conocimiento, grupos de procesos y entregables basados en la estandarización y la trazabilidad. En cambio, Scrum se fundamenta en la empiricidad, la autoorganización y la retroalimentación continua. La integración híbrida propone una convergencia entre ambos paradigmas, aprovechando la estabilidad del primero y la capacidad de aprendizaje adaptativo del segundo.

Autores como Serrador y Pinto (2015) sostienen que los proyectos que adoptan metodologías híbridas presentan mayores niveles de éxito percibido, ya que combinan la gestión de alcance, tiempo y costo con una mayor satisfacción de los interesados y capacidad de respuesta ante imprevistos. Este enfoque parte de la premisa de que la flexibilidad no implica ausencia de control, sino que introduce ciclos de revisión continua que fortalecen la calidad, la comunicación y la innovación dentro de los equipos de trabajo (Serrador & Pinto, 2015).

En síntesis, la teoría de integración híbrida redefine la gestión de proyectos como un proceso evolutivo y adaptativo, en el que la planificación y la agilidad no se contraponen, sino que se complementan. Su fundamento radica en el equilibrio entre estructura y cambio, control y aprendizaje, orden y creatividad, lo que la convierte en una de las corrientes más relevantes en la gestión contemporánea de proyectos.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

2.3.2.1. GUÍA DEL PMBOK® SEXTA EDICIÓN

La Guía del PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) en su sexta edición, publicada por el Project Management Institute (PMI) en 2017, constituye uno de los estándares más reconocidos internacionalmente para la gestión estructurada de proyectos. Esta metodología está basada en la sistematización de buenas prácticas que han demostrado ser efectivas en diversas industrias y sectores, incluyendo el sector público, y se utiliza como marco de referencia para planificar, ejecutar, monitorear y cerrar proyectos de manera eficiente y controlada. El enfoque de la del Guía del PMBOK® Sexta Edición parte del supuesto de que todo proyecto es un esfuerzo temporal que se realiza para crear un producto, servicio o resultado único. (Project Management Institute, 2017)

La guía está estructurada en 49 procesos de gestión (cada uno con Entradas-Herramientas/Técnicas-Salidas), organizados en cinco grupos de procesos (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, Cierre) y diez áreas de conocimiento (Integración, Alcance, Cronograma, Costos, Calidad, Recursos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones, Interesados), lo cual permite abordar cada fase del proyecto con un enfoque sistemático, lógico y adaptable a distintos entornos organizacionales y sectores. En el marco de esta investigación, se han seleccionado únicamente las áreas de conocimiento de alcance, riesgos, calidad e interesados por ser las más relevantes para el diseño e implementación de un modelo de gestión de riesgos aplicado a un producto de crédito educativo.

La Gestión del Alcance, establece los límites del proyecto y define los entregables esperados, asegurando que el trabajo realizado se corresponda estrictamente con los objetivos planteados y evitando desviaciones innecesarias.

La gestión de los riesgos constituye el eje central del estudio, dado que el propósito principal es identificar, analizar y mitigar las amenazas que puedan comprometer la viabilidad y sostenibilidad del producto. La gestión de riesgos en proyectos, según la Guía del PMBOK® Sexta Edición, se compone de siete procesos que permiten una identificación, análisis, planificación, ejecución y seguimiento estructurado de los riesgos. Estos procesos no son lineales, sino iterativos, y deben aplicarse de forma integrada a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Tabla 1 Procesos de gestión de riesgos y su aplicación en el crédito educativo de IDH

Nº	Proceso	Aplicación en el crédito educativo de IDH
1	Planificar la gestión de riesgos	Definir categorías clave (financieros, académicos, operativos) alineadas con la inclusión financiera estudiantil.
2	Identificar los riesgos	Detectar riesgos específicos como mora, abandono académico y falta de historial crediticio, mediante análisis participativo y documental.
3	Análisis cualitativo de riesgos	Priorización con matriz probabilidad-impacto, enfocándose en riesgos críticos como incumplimiento de pago y pérdida de contacto con el estudiante.
4	Análisis cuantitativo de riesgos	Estimar impacto financiero de la morosidad y deserción usando simulaciones y análisis de sensibilidad, si hay datos disponibles.
5	Planificar respuestas	Diseñar soluciones como fondos de garantía, seguros educativos, tutoría académica y refinanciamiento condicionado.
6	Implementar respuestas	Integrar medidas preventivas en el sistema de crédito: alertas tempranas, monitoreo académico y visitas de seguimiento.
7	Monitorear los riesgos	Crear reportes periódicos para el Área de riesgos con indicadores claves (como el PAR educativo), y retroalimentación del usuario.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Por su parte, la gestión de la calidad garantiza que el modelo cumpla con estándares técnicos e institucionales, generando confianza tanto en los beneficiarios como en los entes supervisores. Finalmente, la gestión de los interesados permite incorporar activamente las perspectivas de actores clave —internos y externos—, lo cual es crucial en un entorno como el microfinanciero, donde la aceptación y colaboración de los involucrados puede determinar el éxito de la iniciativa. La concentración en estas cuatro áreas permite mantener un enfoque integral pero acotado, facilitando una implementación práctica y alineada con los lineamientos del PMBOK®.

2.3.2.2 METODOLOGÍA ÁGIL SCRUM

Scrum es una metodología ágil de gestión de proyectos basada en un marco empírico que permite abordar problemas complejos adaptativamente, mientras se entrega valor de forma efectiva. Esta metodología fue creada por Ken Schwaber y Jeff Sutherland, y está documentada en la Guía Scrum actualizada a 2020 (Schwaber & Sutherland, 2020). El marco Scrum se compone de tres roles clave, tres artefactos y cinco eventos que se organizan en ciclos de trabajo denominados Sprints. Cada uno de estos elementos tiene un propósito bien definido dentro del proceso de desarrollo ágil y fomenta los principios de transparencia, inspección y adaptación

continua.

Los roles están integrados por el Product Owner, el Scrum Master y el equipo de desarrollo (Developers). El Product Owner es quien maximiza el valor del producto y gestiona el Product Backlog, asegurando que los requerimientos estén alineados con las necesidades del usuario. El Scrum Master, por su parte, actúa como facilitador del proceso Scrum, removiendo impedimentos, promoviendo la autoorganización y garantizando que se sigan los principios del marco. Finalmente, los Developers son quienes construyen el producto, asumiendo responsabilidad colectiva sobre la entrega de los resultados del Sprint.

Los artefactos de Scrum son el Product Backlog, el Sprint Backlog y el Incremento. El Product Backlog representa una lista priorizada de todo el trabajo que se necesita para el producto. A partir de este, en cada Sprint se selecciona un conjunto de elementos que conforman el Sprint Backlog, junto con un plan para entregarlos. Al finalizar el Sprint, se genera un Incremento: un producto potencialmente entregable que cumple con la definición de “terminado” establecida por el equipo.

Los eventos de Scrum incluyen el Sprint, la Sprint Planning, el Daily Scrum, la Sprint Review y la Sprint Retrospective. El Sprint es el ciclo de trabajo que da estructura al proceso, con una duración fija de hasta cuatro semanas. En la Sprint Planning se define qué se va a lograr y cómo se organizará el equipo para conseguirlo. El Daily Scrum es una reunión diaria de 15 minutos donde los Developers sincronizan sus esfuerzos. Al concluir el Sprint, se realiza la Sprint Review para presentar el incremento y recibir retroalimentación, seguida por la Sprint Retrospective, en la cual el equipo reflexiona sobre su desempeño y acuerda mejoras para el próximo ciclo.

En el presente estudio, Scrum se adopta como una de las metodologías principal para la planificación y ejecución del modelo de gestión de riesgos. A través de Sprints iterativos, se validarán los componentes clave del modelo mediante juicio experto, permitiendo ajustes progresivos basados en la retroalimentación obtenida. Esta combinación metodológica facilitará el diseño de un producto técnico adaptable, viable y alineado con los objetivos operativos de IDH Microfinanciera.

2.3.2.3 EL MARCO DE TRABAJO SCRUM JUNTO CON LA GUÍA DEL PMBOK® Y SU RELACIÓN CON LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO DE SOFTWARE PARA NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO MVP

En su tesis Flores Torres (2020) plantea como objetivo general determinar si existe una relación entre el uso integrado de la metodología ágil Scrum y los procesos definidos en la Guía del PMBOK® con la eficiencia en la gestión de proyectos. A través de un estudio cuantitativo con enfoque correlacional y diseño no experimental, se aplicaron encuestas a 44 empresas desarrolladoras de software que utilizan MVP como estrategia de innovación. Los resultados del estudio evidenciaron que existe una correlación alta y significativa entre la combinación de ambas metodologías y la eficiencia en la ejecución de proyectos, en contraste con las correlaciones moderadas obtenidas al evaluar Scrum y PMBOK® por separado. La investigación concluye que, al ser metodologías complementarias, su implementación conjunta permite un mejor control de tiempos, costos, alcance y riesgos, a la vez que fomenta la flexibilidad y capacidad de adaptación. Este hallazgo resalta la relevancia de adoptar enfoques híbridos en la gestión de proyectos que enfrentan contextos dinámicos y demandan entregas frecuentes de valor. (Flores Torres, 2020)

2.3.2.4 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA PROYECTOS DE DESARROLLO DE SOFTWARE BAJO UNA METODOLOGÍA ÁGIL

Garzón Quito (2021), en su tesis, desarrollada en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, propone como objetivo diseñar un modelo de gestión de riesgos específicamente adaptado al marco Scrum. La propuesta parte del reconocimiento de que la gestión de riesgos no suele estar formalmente integrada en metodologías ágiles, a pesar de su importancia para el éxito del proyecto. Mediante una revisión teórica y análisis de procesos, el autor estructura un modelo que vincula las fases de identificación, análisis y respuesta a los riesgos con los eventos clave del marco Scrum, como el Sprint Planning, la Daily Scrum, la Sprint Review y la Sprint Retrospective. Asimismo, propone la implementación de herramientas visuales, como tableros Kanban adaptados a riesgos, para facilitar el monitoreo constante y la toma de decisiones. Entre los principales

hallazgos, se destaca que una integración estructurada de la gestión de riesgos dentro del ciclo iterativo de Scrum permite anticipar problemas, reducir incertidumbre y promover una cultura preventiva en los equipos de desarrollo. Esta propuesta se presenta como una alternativa viable para optimizar la calidad y sostenibilidad de proyectos gestionados bajo metodologías ágiles. (Garzón Quito, 2021)

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

2.3.3.1 EL MARCO DE TRABAJO SCRUM JUNTO CON LA GUÍA DEL PMBOK® Y SU RELACIÓN CON LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO DE SOFTWARE PARA NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO MVP

En la tesis desarrollada por Flores Torres (2020), titulada El marco de trabajo Scrum junto con la Guía del PMBOK® y su relación con la eficiencia en la gestión de proyectos de desarrollo de software para nuevas líneas de negocio MVP, se empleó como instrumento principal un cuestionario estructurado de tipo Likert, el cual fue diseñado con el objetivo de recolectar información cuantitativa sobre el uso combinado del marco Scrum y la Guía del PMBOK® en la gestión de proyectos, así como su relación con los niveles de eficiencia alcanzados. El cuestionario estuvo dirigido a profesionales y empresas del sector tecnológico, específicamente a 44 organizaciones vinculadas al desarrollo de software en el ámbito del MVP. Este instrumento fue sometido a un proceso de validación por juicio de expertos en gestión de proyectos y metodologías ágiles, lo que garantizó su pertinencia y confiabilidad. El cuestionario fue aplicado en formato digital, facilitando su distribución y recolección de datos. La información obtenida a través de este instrumento permitió al investigador establecer correlaciones estadísticas entre las metodologías utilizadas (Scrum y PMBOK®) y la percepción de eficiencia en variables clave como tiempo, costo, calidad y alcance, lo cual fortaleció la base empírica de su estudio y posibilitó el cumplimiento de sus objetivos de investigación. (Flores Torres, 2020)

2.3.3.2 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA PROYECTOS DE DESARROLLO DE SOFTWARE BAJO UNA METODOLOGÍA ÁGIL

La tesis de Garzón Quito (2021), desarrollada en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, adoptó una metodología de enfoque cualitativo, empleando como principal instrumento de recolección de información la revisión documental y análisis bibliográfico especializado. Esta investigación no aplicó instrumentos de medición directa como encuestas o entrevistas, sino que se sustentó en el estudio profundo de literatura académica, documentos técnicos, estándares internacionales de gestión de riesgos (como la norma ISO 31000) y la Guía de Scrum. A partir de este análisis sistemático de fuentes, el autor construyó un modelo teórico de gestión de riesgos que incorpora procesos como la identificación, evaluación y tratamiento de riesgos dentro de los eventos y artefactos del marco Scrum. El análisis documental permitió identificar vacíos metodológicos y oportunidades de mejora en la integración de la gestión de riesgos en entornos ágiles, lo cual sirvió de base para la formulación de una propuesta estructurada y adaptada a proyectos de desarrollo de software. (Garzón Quito, 2021)

2.4 MARCO LEGAL

En el marco del diseño de un modelo de gestión de riesgos para la implementación de un producto de crédito educativo en IDH Microfinanciera, resulta fundamental considerar las normativas legales y regulatorias vigentes que regulan el sector microfinanciero, la protección al consumidor financiero y la gestión integral de riesgos en Honduras. Estas leyes y regulaciones establecen el contexto jurídico que garantiza la operatividad, transparencia, y sostenibilidad de las microfinancieras, así como la protección de los derechos de los usuarios de servicios financieros.

2.4.1 REFORMA LEY SISTEMA FINANCIERO DECRETO 160-2016

El Decreto No. 160-2016 constituye una reforma significativa a la Ley del Sistema Financiero de Honduras (Decreto No. 22-2005), cuyo principal objetivo es modernizar y fortalecer el marco regulatorio y supervisor del sistema financiero nacional. Esta reforma se inspira en estándares internacionales de prudencia bancaria, buscando alinear la normativa hondureña con las recomendaciones de organismos como el Comité de Basilea y el Fondo Monetario Internacional. Su propósito fundamental es mitigar los riesgos sistémicos y de concentración,

asegurando la estabilidad y la solidez de las instituciones financieras (Congreso Nacional, 2016)

La reforma introduce de manera más explícita el paradigma de la gestión del riesgo sistémico. Esto implica que la regulación y supervisión ya no se centran únicamente en la solidez individual de cada institución, sino también en cómo las interconexiones y las fallas de una entidad podrían propagarse y afectar la estabilidad de todo el sistema financiero. Esto se traduce en una mayor exigencia para que las instituciones implementen modelos de gestión de riesgos que permitan identificar, medir, monitorear y controlar no solo sus propios riesgos, sino también su contribución potencial al riesgo sistémico.

La reforma busca fortalecer la estabilidad sistémica y la capacidad de las instituciones para gestionar sus propios riesgos. Al diseñar un modelo de gestión de riesgos eficaz para el crédito educativo, la investigación contribuirá directamente a la sostenibilidad financiera de IDH Microfinanciera. Una gestión de riesgos proactiva ayudará a prevenir pérdidas significativas que podrían comprometer la solidez de la institución, asegurando así que IDH pueda continuar operando y cumpliendo su misión de inclusión financiera y apoyo a la educación. La capacidad de la microfinanciera para manejar adecuadamente este nuevo portafolio de crédito será una demostración de su solidez bajo el escrutinio de un marco regulatorio más estricto.

2.4.2 LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR DECRETO NO. 24-2008

La Ley de Protección al Consumidor de Honduras (Decreto No. 24-2008) establece el marco legal para la defensa y protección de los derechos de los consumidores en el país. Su principal objetivo es garantizar la equidad y transparencia en las relaciones comerciales, previniendo prácticas abusivas o desleales por parte de los proveedores de bienes y servicios. Esta ley aplica transversalmente a todas las actividades económicas, incluyendo el sector financiero, y busca equilibrar la relación entre proveedores y consumidores, quienes a menudo se encuentran en una posición de desventaja informativa o de poder. (Congreso Nacional, 2008)

Exige que la información sobre productos y servicios sea clara, precisa y oportuna, prohibiendo la publicidad engañosa o que induzca a error. Esto es crucial en el ámbito financiero, donde la complejidad de los términos y condiciones puede confundir al consumidor.

El incumplimiento de las disposiciones de esta ley puede acarrear multas significativas, demandas legales, y un daño irreparable a la reputación de IDH Microfinanciera. Un modelo de

gestión de riesgos debe identificar proactivamente los posibles puntos de incumplimiento de la LPC en el diseño y operación del crédito educativo, mitigando así el riesgo legal y reputacional asociado a prácticas que puedan ser percibidas como abusivas o no transparentes.

La ley enfatiza el derecho del consumidor a recibir información clara, veraz y oportuna. En el contexto de un crédito educativo, esto significa que el modelo de gestión de riesgos debe asegurar que todos los términos (tasa de interés, comisiones, plazos de gracia, calendario de pagos, condiciones de desembolso y repago, consecuencias del impago) sean comunicados de forma comprensible a los potenciales estudiantes y sus codeudores. La falta de claridad genera un riesgo de insatisfacción del cliente y, potencialmente, disputas legales, impactando el riesgo operacional y crediticio.

Si bien la LPC no es una ley de crédito responsable per se, su enfoque en la protección de los intereses económicos del consumidor impulsa indirectamente prácticas de otorgamiento de crédito más prudentes. Un modelo de gestión de riesgos que incorpore la Ley de Protección al Consumidor no solo buscará proteger a IDH de posibles pérdidas crediticias, sino que también promoverá el bienestar financiero de los estudiantes, evitando el sobreendeudamiento que podría llevar al incumplimiento y, a su vez, a mayores riesgos para la microfinanciera.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto: cuantitativo y cualitativo, el cual permite abordar el problema desde una perspectiva integral, combinando el análisis estadístico de datos provenientes de encuestas con la validación técnica cualitativa por parte de expertos. Esta decisión metodológica responde a la necesidad de comprender tanto las características financieras de los potenciales beneficiarios del crédito educativo como los criterios técnicos requeridos para el diseño del modelo de gestión de riesgos propuesto.

En cuanto a su alcance, el estudio es de tipo descriptivo-aplicado. Es descriptivo porque busca caracterizar el perfil económico de los estudiantes, identificar sus necesidades de financiamiento y analizar las expectativas de los interesados clave. Es aplicado porque propone una solución concreta, es decir aplicar un modelo técnico de gestión de riesgos para la implementación de un crédito educativo en IDH Microfinanciera, basado en estándares internacionales como el PMBOK® Sexta Edición y la metodología ágil Scrum.

La investigación no busca comprobar hipótesis, sino generar conocimiento técnico práctico orientado a la solución de un problema. La congruencia metodológica se evidencia en la relación directa entre los objetivos específicos del estudio y las variables que se analizarán, mismas que serán operacionalizadas mediante instrumentos estructurados como encuestas y guías de validación.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 2 Matriz Metodológica

Tipo de Objetivo	Objetivo	Tipo de Variable	Nombre de Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
General	Diseñar un modelo técnico de gestión de riesgos, basado en los lineamientos del PMBOK® Sexta Edición y la metodología ágil Scrum, para la implementación de un crédito educativo en IDH Microfinanciera.	Variable dependiente	Gestión de riesgos del crédito educativo	Conjunto de procesos sistemáticos para identificar, analizar, responder y monitorear riesgos en la implementación de un crédito educativo, bajo estándares del PMBOK® y Scrum.	Se construirá un modelo técnico basado en revisión bibliográfica, análisis documental y validación con juicio experto, utilizando como guía los siete procesos de la gestión de riesgos del PMBOK®.
Específico	Establecer las expectativas de los interesados clave respecto a la gestión de un crédito educativo en IDH Microfinanciera.	Variable independiente	Expectativas de los interesados y del mercado	Opiniones, intereses y percepciones de los stakeholders internos y externos respecto al crédito educativo.	Se aplicarán entrevistas semiestructuradas a 3–5 informantes clave del sector financiero, académico y microfinanciero. Se utilizará análisis temático para identificar necesidades, preocupaciones y niveles de aceptación.
Específico	Medir la capacidad económica y las condiciones financieras de los potenciales solicitantes de crédito educativo en IDH Microfinanciera.	Variable independiente	Capacidad económica y condiciones financieras de los solicitantes	Nivel de ingresos, gastos, empleo y acceso a servicios financieros de estudiantes universitarios.	Se aplicará una encuesta estructurada a una muestra representativa de estudiantes de educación superior a nivel nacional, con ítems sobre ingresos mensuales, tipo de empleo, dependencia económica y tenencia de productos financieros.
Específico	Formular un modelo técnico de gestión de riesgos para la implementación de un crédito educativo en IDH Microfinanciera, basado en el PMBOK® Sexta Edición y la metodología ágil Scrum.	Variable independiente	Diseño del modelo de gestión de riesgos	Desarrollo estructurado de un modelo de gestión de riesgos aplicable a un crédito educativo, bajo lineamientos internacionales.	Se diseñará un modelo técnico a partir del análisis de riesgos y procesos del PMBOK® y Scrum, validado por juicio experto con base en criterios de aplicabilidad, coherencia y sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia (2025)

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

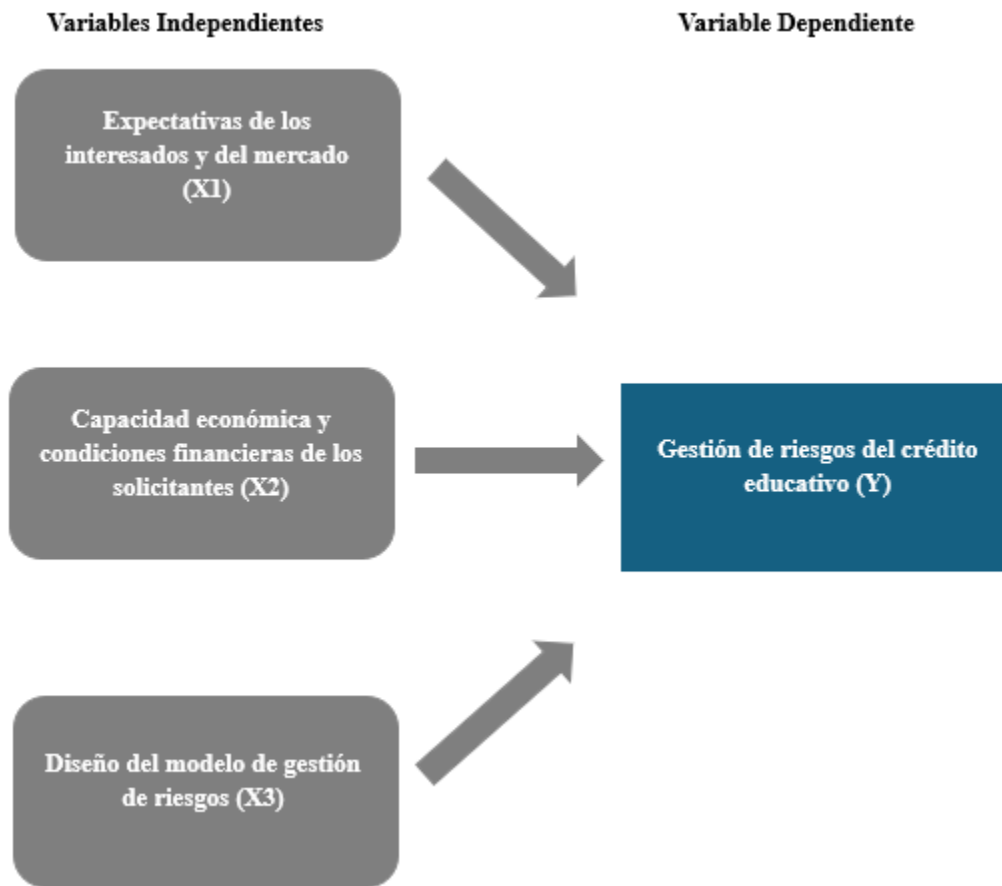


Ilustración 2 Diagrama Sagital

Fuente: Elaboración propia (2025)

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 3 Matriz de Operacionalización de Variables

Tipo de variable	Nombre de variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Ítems o indicadores
Dependiente	Gestión de riesgos del crédito educativo	Conjunto de procesos sistemáticos para identificar, analizar, responder y monitorear riesgos en la implementación de un crédito educativo, bajo estándares del PMBOK® y Scrum.	Se construirá un modelo técnico basado en revisión bibliográfica, análisis documental y validación con juicio experto, utilizando como guía los siete procesos de la gestión de riesgos del PMBOK®.	Identificación de riesgos	Riesgo de deserción económica
				Análisis de riesgos	Tipos de gasto crítico
				Respuesta y monitoreo de riesgos	Existencia de deudas actuales
Independiente	Expectativas de los interesados y del mercado	Opiniones, intereses y percepciones de los stakeholders internos y externos respecto al crédito educativo.	Se aplicarán entrevistas semiestructuradas a 3–5 informantes clave del sector financiero, académico y microfinanciero. Se utilizará análisis temático para identificar necesidades, preocupaciones y niveles de aceptación.	Opinión sobre condiciones	Percepción de obstáculos
				Percepción del producto	Confianza en las instituciones
				Disposición al uso	- Disposición a solicitar crédito - Experiencia previa
Independiente	Capacidad económica y condiciones financieras de los solicitantes	Nivel de ingresos, gastos, empleo y acceso a servicios financieros de estudiantes universitarios.	Se aplicará una encuesta estructurada a una muestra representativa de estudiantes de educación superior a nivel nacional, con ítems sobre ingresos mensuales, tipo de empleo, dependencia económica y tenencia de productos financieros.	Ingreso familiar	Ingreso mensual del hogar
				Situación laboral	Tipo de empleo
				Capacidad de pago	- Monto ideal a pagar - Plazo ideal para el crédito - Preferencias de condiciones
Independiente	Diseño del modelo de gestión de riesgos	Desarrollo estructurado de un modelo de gestión de riesgos aplicable a un crédito educativo, bajo lineamientos internacionales.	Se diseñará un modelo técnico a partir del análisis de riesgos y procesos del PMBOK® y Scrum, validado por juicio experto con base en criterios de aplicabilidad, coherencia y sostenibilidad	Aplicabilidad técnica	Ajuste a necesidades reales del entorno educativo
				Coherencia metodológica	Inclusión de variables de riesgo financiero y social identificadas
				Sostenibilidad financiera	Validación con expertos

Fuente: Elaboración propia (2025)

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

La presente investigación adopta un enfoque mixto, el cual combina elementos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión más completa del fenómeno estudiado. Este enfoque es adecuado ya que permite, por un lado, recoger datos objetivos y medibles a través de encuestas aplicadas a estudiantes universitarios, y por otro lado, explorar percepciones y expectativas mediante entrevistas semiestructuradas a expertos e interesados clave. Esta combinación enriquece el análisis y fortalece la validez de los resultados, permitiendo abordar tanto el diseño técnico del modelo como el perfil de los potenciales beneficiarios del crédito educativo.

El alcance del estudio es descriptivo, ya que tiene como objetivo caracterizar elementos clave para la implementación de un crédito educativo, tales como las condiciones financieras de los solicitantes, la percepción de los interesados clave, y la estructura de un modelo técnico de gestión de riesgos. No se pretende establecer relaciones causales ni correlaciones entre variables, sino describir con profundidad y claridad los elementos que fundamentarán la propuesta del modelo.

En cuanto al diseño, la investigación se desarrolla bajo un diseño no experimental y de tipo transversal. No se manipulan variables ni se controlan condiciones externas, ya que los datos se recopilan tal como se presentan en el contexto natural, en un solo momento del tiempo. Este diseño es coherente con el propósito del estudio, que busca obtener información actual sobre el entorno y las percepciones relacionadas con el crédito educativo.

Respecto a los métodos empleados, en la fase cuantitativa se aplicará una encuesta estructurada a una muestra representativa de estudiantes universitarios a nivel nacional, con el fin de conocer su capacidad económica, condiciones financieras y acceso a productos financieros. En la fase cualitativa, se realizarán entrevistas semiestructuradas a 3 a 5 informantes clave vinculados a IDH Microfinanciera y al sector educativo-financiero, con el objetivo de recoger sus expectativas, criterios técnicos y recomendaciones en torno al producto de crédito educativo.

Los instrumentos de recolección de datos consisten en:

- Un cuestionario estructurado, construido con base en los objetivos específicos y las variables definidas, el cual será aplicado a la muestra estudiantil.

- Una guía de entrevista semiestructurada, que facilitará la exploración profunda de las opiniones y recomendaciones de los expertos consultados.

Ambos instrumentos serán validados previamente para asegurar su claridad, pertinencia y congruencia con los objetivos del estudio.

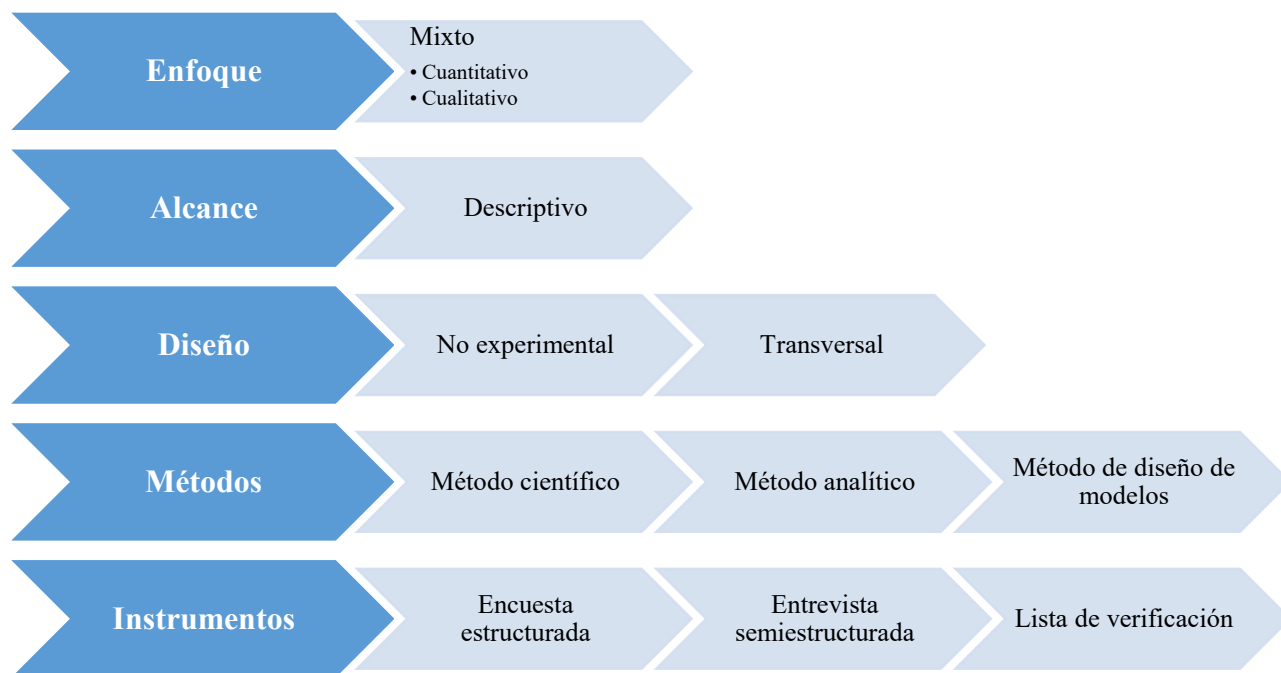


Ilustración 3 Diagrama metodológico del estudio

Fuente: Elaboración propia (2025)

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio adopta un diseño metodológico mixto, con el propósito de obtener una visión integral sobre los factores técnicos, económicos e institucionales que inciden en la implementación de un crédito educativo en IDH Microfinanciera. El enfoque cuantitativo permite caracterizar el perfil económico de los potenciales beneficiarios, mientras que el enfoque cualitativo facilita la validación técnica del modelo de gestión de riesgos a través de la consulta a expertos. Esta combinación metodológica garantiza una aproximación amplia y técnicamente fundamentada al problema de investigación.

3.3.1 POBLACIÓN

La población de esta investigación está conformada por dos grupos claramente diferenciados, correspondientes a los componentes cuantitativo y cualitativo del estudio.

El primer grupo poblacional corresponde a los estudiantes matriculados en instituciones de educación superior, tanto públicas como privadas, a nivel nacional en Honduras. Esta población fue seleccionada debido a que constituye el grupo objetivo directo del producto de crédito educativo que se pretende implementar mediante el modelo de gestión de riesgos propuesto. Es decir, se trata de los potenciales beneficiarios del crédito y, por tanto, su perfil financiero, su percepción y sus necesidades resultan fundamentales para el diseño del modelo.

La cifra de referencia utilizada para estimar el tamaño de esta población proviene del informe estadístico oficial publicado por la Dirección de Educación Superior (DES, 2023), el cual reportó una matrícula nacional total de 239,423 estudiantes universitarios en 2023. Considerando un crecimiento promedio anual del 2.45 %, según la tendencia observada en años recientes, se proyecta que para el año 2025 la población universitaria alcanzará aproximadamente 251,310 estudiantes. Esta proyección será utilizada como universo de referencia para el cálculo muestral del componente cuantitativo de la investigación.

El segundo grupo poblacional está conformado por profesionales con experiencia comprobada en gestión de riesgos financieros, productos crediticios o microfinanzas, quienes participarán como informantes clave dentro del componente cualitativo. Su selección se justifica porque aportan criterios técnicos y estratégicos indispensables para validar la estructura y aplicabilidad del modelo propuesto, bajo el enfoque de expertos.

3.3.2 MUESTRA

Para el cálculo del tamaño de muestra del componente cuantitativo se utilizó la fórmula para poblaciones finitas con variables categóricas. Se asumieron los siguientes parámetros: una varianza máxima ($p = 0.5$; $q = 0.5$), un margen de error del 5% ($e = 0.05$) y un nivel de confianza del 95% ($Z = 1.96$).

La decisión de trabajar con una varianza de 0.5 se debe a que no existen estudios previos en Honduras específicamente sobre la demanda o perfil financiero de estudiantes interesados en un crédito educativo. Por esta razón, se optó por usar la proporción más conservadora (50/50), que es lo que se recomienda cuando no se cuenta con antecedentes estadísticos confiables. Esta elección permite asegurar que el tamaño de muestra cubra un rango amplio de respuestas posibles.

El margen de error del 5% fue seleccionado considerando la naturaleza exploratoria del

estudio, el enfoque técnico que se sigue y los recursos disponibles para el trabajo de campo a nivel nacional.

El valor Z utilizado (1.96) corresponde al nivel de confianza del 95%, y es el estándar que se aplica cuando se desea asegurar que los resultados obtenidos estén dentro del margen de error en el 95% de los casos, según la distribución normal.

A partir de la proyección de matrícula universitaria nacional para el año 2025 (251,310 estudiantes), basada en datos oficiales de la Dirección de Educación Superior (DES, 2023), se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{PQz^2N}{PQz^2 + e^2N}$$

Donde:

P = 0.5, Q = 0.5 (máxima variabilidad)

Z = 1.96 (95 % de confianza)

e = 0.05 (5 % de error)

N = 251,310

Sustituyendo los valores:

$$n = \frac{(0.5 * 0.5) * (1.96)^2 * (251,310)}{(0.5 * 0.5) * (1.96)^2 + (0.05^2 * 251,310)}$$

$$n = \frac{0.25 * 3.8416 * 251,310}{0.25 * 3.8416 + 0.0025 * 251,310}$$

$$n = \frac{240,955.14}{0.9604 + 628.275}$$

$$n = \frac{240,955.14}{629.2354}$$

$$n = 383$$

Por tanto, se aplicará una encuesta estructurada a una muestra de 383 estudiantes universitarios, seleccionados mediante muestreo probabilístico aleatorio simple, lo cual garantiza igualdad de oportunidades para todos los miembros de la población y refuerza la validez estadística del estudio.

En cuanto al componente cualitativo, se trabajará con un panel de validación técnica conformado por entre siete y diez expertos, seleccionados intencionalmente mediante juicio experto. Estos profesionales, con experiencia en microfinanzas, gestión de riesgos y diseño de productos crediticios, aportarán criterios especializados para validar la pertinencia, coherencia y aplicabilidad del modelo propuesto de gestión de riesgos. utilizará

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

Dado el enfoque mixto de esta investigación, se emplearán dos técnicas de muestreo distintas, en correspondencia con los componentes cuantitativo y cualitativo del estudio.

Para el componente cuantitativo, se utilizará la técnica de muestreo aleatorio simple, con el objetivo de seleccionar al azar a los estudiantes universitarios que integrarán la muestra nacional proyectada. Esta técnica permite que cada miembro de la población tenga la misma probabilidad de ser incluido, lo cual favorece la representatividad y minimiza posibles sesgos en la selección de participantes.

En el componente cualitativo se empleó una técnica de muestreo no probabilística por juicio experto, la cual permitió seleccionar de forma intencional a los informantes clave más idóneos para aportar valor técnico al estudio. Esta decisión metodológica se fundamentó en que el objetivo de esta parte de la investigación no es alcanzar representatividad estadística, sino obtener criterios especializados y análisis profundo sobre la viabilidad y los riesgos del modelo propuesto.

La selección de los participantes se realizó atendiendo a criterios de experiencia comprobada, trayectoria profesional, conocimiento en gestión de riesgos financieros, microfinanzas, crédito educativo y diseño de productos financieros, así como a su vinculación directa con el objeto de estudio. De esta manera, se garantizó que cada experto aportara información pertinente, sólida y contextualizada desde su campo de especialización.

Se procuró también integrar diversidad institucional y técnica, incluyendo docentes de universidades públicas y privadas, junto con profesionales del sector financiero y consultores en

gestión de riesgos, lo cual permitió incorporar perspectivas complementarias y fortalecer la validez técnica de los resultados.

Esta estrategia metodológica es coherente con la naturaleza aplicada y exploratoria del estudio, en la que se prioriza la profundidad del conocimiento y el criterio profesional sobre la amplitud estadística. En ese sentido, no se recurre a fórmulas de muestreo probabilístico, puesto que la esencia de este componente radica en el juicio y la experiencia de los especialistas seleccionados.

Finalmente, ambas técnicas se utilizaron de forma complementaria, asegurando que la recolección y el análisis de datos respondieran de manera integral a los objetivos planteados y a la naturaleza mixta del enfoque adoptado.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

En correspondencia con el enfoque mixto adoptado para esta investigación, se aplicarán técnicas e instrumentos diferenciados para los componentes cuantitativo y cualitativo, con el propósito de abordar integralmente el fenómeno de estudio.

3.4.1 TÉCNICAS

Para recolectar datos sobre la capacidad económica, el perfil financiero y las condiciones de acceso al crédito de los potenciales beneficiarios del producto educativo, se aplicará una encuesta estructurada a una muestra representativa de estudiantes universitarios a nivel nacional. El instrumento se diseñará en función de las variables independientes definidas en la matriz metodológica, incorporando preguntas cerradas, dicotómicas y de escala tipo Likert. La encuesta será revisada por expertos en gestión financiera y diseño metodológico.

Con el objetivo de obtener una validación técnica del modelo de gestión de riesgos propuesto, se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas a expertos vinculados al sector financiero, educativo y de gestión de proyectos. Serán seleccionados mediante muestreo por juicio experto, considerando su trayectoria profesional y conocimientos sobre crédito educativo, microfinanzas, gestión de riesgos o metodologías ágiles. Las entrevistas permitirán identificar percepciones, recomendaciones técnicas y aspectos críticos para el diseño e implementación del modelo.

3.4.2 INSTRUMENTOS

Se llevará a cabo un cuestionario estructurado, será desarrollado como instrumento principal para la aplicación de encuestas dirigidas a estudiantes universitarios de instituciones públicas y privadas a nivel nacional. Su diseño estará basado en dimensiones e indicadores, permitiendo medir de manera precisa aspectos como la capacidad económica, el comportamiento financiero, las condiciones de acceso al crédito y la disposición a utilizar productos financieros educativos. El cuestionario incluirá ítems cerrados, de opción múltiple y escalas tipo Likert, que facilitarán el análisis estadístico posterior mediante herramientas como Excel.

Una guía de entrevista semiestructurada será elaborada con el objetivo de orientar el diálogo con los expertos seleccionados, para la validación técnica del modelo de gestión de riesgos propuesto. Esta guía contendrá una serie de preguntas abiertas y semiestructuradas, organizadas en bloques temáticos alineados a los objetivos específicos de la investigación. Los temas abordarán dimensiones como riesgos crediticios, operativos, institucionales, financieros y estratégicos relacionados con la implementación de un producto de crédito educativo dentro de una entidad microfinanciera como IDH. La estructura flexible de la guía permitirá adaptar el contenido al perfil profesional del entrevistado, fomentando la obtención de opiniones expertas, recomendaciones técnicas y visiones críticas sobre el modelo propuesto. Las entrevistas serán grabadas, previa autorización del participante, y posteriormente transcritas para su análisis cualitativo, lo que permitirá identificar patrones y hallazgos relevantes que fortalezcan el diseño del modelo final.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

Las encuestas se aplicarán en modalidad virtual, utilizando formularios digitales distribuidos a través de redes sociales, correos institucionales y alianzas con universidades públicas y privadas. Se establecerán filtros para evitar duplicidad de respuestas y garantizar la cobertura geográfica nacional. Las entrevistas se desarrollarán de forma presencial o virtual, según disponibilidad de los expertos. Se solicitará autorización para grabar cada sesión, con fines de análisis posterior. Los datos recolectados serán codificados, organizados en matrices de análisis, y procesados mediante técnicas de estadística descriptiva (para la encuesta) y análisis temático (para las entrevistas).

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información permiten la recopilación de datos que ayudan a tener conocimiento sobre una situación o tema determinado. En el caso de esta investigación, se emplearán fuentes primarias y secundarias que sustenten tanto el desarrollo teórico como la recolección de datos empíricos.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

En la presente investigación, se utilizarán las siguientes fuentes primarias: encuestas estructuradas dirigidas a estudiantes universitarios de instituciones de educación superior a nivel nacional, con el fin de identificar su perfil económico y sus condiciones de acceso a productos financieros. También se aplicarán entrevistas semiestructuradas a expertos en gestión de riesgos, microfinanzas y diseño de productos crediticios. Asimismo, se contempla la incorporación de documentos internos, procesos técnicos y directrices institucionales proporcionadas por IDH Microfinanciera, relacionados con la estructura operativa y el interés institucional en la implementación de un crédito educativo.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

En la presente investigación, se utilizarán las siguientes fuentes secundarias: reportes estadísticos y financieros del Instituto Nacional de Estadística (INE), la Dirección de Educación Superior (DES), la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) y el Banco Central de Honduras (BCH); informes técnicos de Confianza S.A.-FGR y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID); publicaciones del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES) de la UNAH, y documentos técnicos relacionados con el comportamiento crediticio en Honduras. Además, se utilizarán como marcos metodológicos la Guía del PMBOK® Sexta Edición y el marco ágil Scrum, así como literatura académica vinculada a gestión de riesgos, educación superior e inclusión financiera.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La población de estudio estuvo conformada por estudiantes universitarios activos en Honduras, tanto de universidades públicas como privadas, en los diferentes niveles de pregrado y posgrado. Este grupo se definió como el mercado objetivo potencial para el nuevo producto de crédito educativo de IDH Microfinanciera, dado que concentra a los futuros demandantes de servicios de financiamiento académico. De acuerdo con datos oficiales, esta población asciende aproximadamente a 251,310 estudiantes, lo que permitió definir el universo de referencia. La muestra se calculó aplicando la fórmula estadística para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, obteniéndose un tamaño muestral de 383 participantes, número suficiente para garantizar representatividad y permitir un análisis confiable de tendencias y percepciones. La técnica de muestreo empleada fue probabilística, lo que aseguró igualdad de probabilidad para los individuos de la población, mientras que se establecieron criterios de inclusión y exclusión, admitiéndose únicamente a estudiantes universitarios activos en territorio nacional y excluyéndose egresados y personas no matriculadas.

El instrumento principal de recolección de datos fue un cuestionario estructurado, diseñado en la plataforma Microsoft Forms, compuesto por cuatro secciones: datos sociodemográficos (sexo, edad, nivel académico, zona de residencia), condiciones socioeconómicas (fuentes de ingreso, dependencia económica, empleo), capacidad de pago (monto máximo dispuesto a pagar, frecuencia, respaldo económico) y expectativas y percepciones (preferencias de crédito, plazo, tasa de interés y riesgos percibidos). El cuestionario fue sometido a validación de contenido por parte del asesor metodológico, quien revisó la pertinencia, claridad y alineación de los ítems con los objetivos de investigación. Posteriormente, se aplicó una prueba piloto con 38 participantes que compartían el perfil de la población meta, lo que permitió verificar comprensión y tiempo de respuesta en un promedio 4 minutos. Los resultados confirmaron la claridad de los ítems, requiriéndose únicamente ajustes menores de redacción.

La aplicación definitiva del cuestionario se llevó a cabo de forma virtual durante el mes de agosto de 2025, administrándose mediante Microsoft Forms, lo que permitió centralizar automáticamente los registros en una hoja de cálculo de Excel, garantizar la trazabilidad de las respuestas y preservar el anonimato de los participantes. La difusión se realizó a través de redes

sociales, contactos académicos y grupos estudiantiles, alcanzando una cobertura amplia en distintas universidades y regiones del país, con representación tanto de instituciones públicas como privadas. Previo al análisis estadístico, se verificó la calidad de los datos recolectados, descartándose posibles registros duplicados o incompletos, sin encontrarse inconsistencias significativas. El procesamiento se realizó mediante técnicas de estadística descriptiva, utilizando frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central, lo que permitió caracterizar el perfil de los encuestados y responder a los objetivos específicos de la investigación.

De manera complementaria, se desarrolló la fase cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas dirigidas a actores clave vinculados con el ámbito de los créditos educativos y la gestión de riesgos. Se entrevistó a catedráticos de universidades públicas y privadas, al Gerente de Crédito, al Gerente de Recuperaciones y Legal, al personal del área de riesgos de IDH Microfinanciera y a una persona con beneficio de créditos educativos. La selección de los entrevistados respondió a un criterio intencional, fundamentado en su experiencia y conocimiento estratégico para la investigación. Las entrevistas, realizadas de forma virtual a través de plataformas como Zoom y Microsoft Teams, tuvieron una duración aproximada de 15 a 20 minutos y se llevaron a cabo con base en guías previamente diseñadas para cada perfil, lo que aseguró la pertinencia de las preguntas y la posibilidad de profundizar en temas críticos. El análisis se realizó mediante codificación temática, identificando categorías emergentes y patrones de riesgo relevantes para el diseño del modelo de gestión.

En cuanto a las consideraciones éticas, tanto encuestas como entrevistas se aplicaron bajo principios de voluntariedad, confidencialidad y uso exclusivo de la información con fines académicos. Todos los participantes fueron informados del propósito del estudio y otorgaron consentimiento informado previo a su colaboración. Las encuestas se mantuvieron completamente anónimas. Finalmente, cabe señalar que el proceso de recolección de datos permitió obtener información cuantitativa y cualitativa que favorece un análisis integral. La triangulación metodológica fortaleció la validez de los hallazgos y aportó una visión amplia de la problemática, si bien se reconocen limitaciones como la aplicación en línea, que pudo restringir la participación de estudiantes con limitado acceso a Internet. No obstante, la amplitud de la muestra y la diversidad de actores entrevistados contribuyeron a mitigar este sesgo, proporcionando una base sólida para la construcción del modelo de gestión de riesgos conforme a los lineamientos del PMBOK® Sexta Edición y con apoyo de la metodología ágil Scrum.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

El análisis de los datos recolectados se presenta en dos apartados: los resultados cuantitativos derivados de la encuesta aplicada a estudiantes universitarios y los resultados cualitativos provenientes de entrevistas semiestructuradas realizadas a actores clave vinculados con la gestión de riesgos y créditos educativos. La integración de ambos enfoques permite obtener una visión amplia y complementaria sobre la percepción, disposición y condiciones de los potenciales beneficiarios, así como de los criterios institucionales que deben considerarse para el diseño de un modelo de gestión de riesgos adaptado al contexto hondureño.

4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS

El presente análisis se fundamenta en la aplicación de encuestas estructuradas como principal técnica de recolección de información. Las encuestas fueron diseñadas en función de las variables y dimensiones planteadas en la investigación, con el propósito de obtener datos confiables sobre la gestión de riesgos, expectativas del mercado, capacidad económica de los solicitantes y diseño del modelo de gestión de riesgos para créditos educativos en IDH Microfinanciera.

Se levantó una muestra representativa de 383 personas, seleccionadas a través de un muestreo probabilístico con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Dichas encuestas fueron aplicadas de manera virtual, garantizando la participación de solicitantes reales de crédito educativo y potenciales beneficiarios.

El instrumento aplicado constó de preguntas cerradas tipo Likert y de selección múltiple, tipificadas en relación con los indicadores demográficos (edad, género, nivel educativo, ingresos familiares, ocupación), así como con las variables específicas de la investigación: gestión de riesgos (identificación, análisis y respuesta), expectativas del mercado (percepción de beneficios y oportunidades), capacidad económica (ingresos, gastos, capacidad de pago) y diseño del modelo (satisfacción y viabilidad percibida).

4.2.1.1 RESULTADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

En primer lugar, se analizaron las características demográficas de los encuestados, con el fin de contextualizar el perfil de la muestra y comprender mejor las percepciones sobre el crédito educativo.

Distribución por sexo

La muestra estuvo compuesta en un 57.4% por mujeres (220) y un 42.6% por hombres (163), lo que refleja una ligera mayoría femenina dentro del grupo encuestado.

Tabla 4 Distribución de los participantes según sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	220	57.44%
Masculino	163	42.56%
Total	383	100%

Fuente: Elaboración propia (2025).

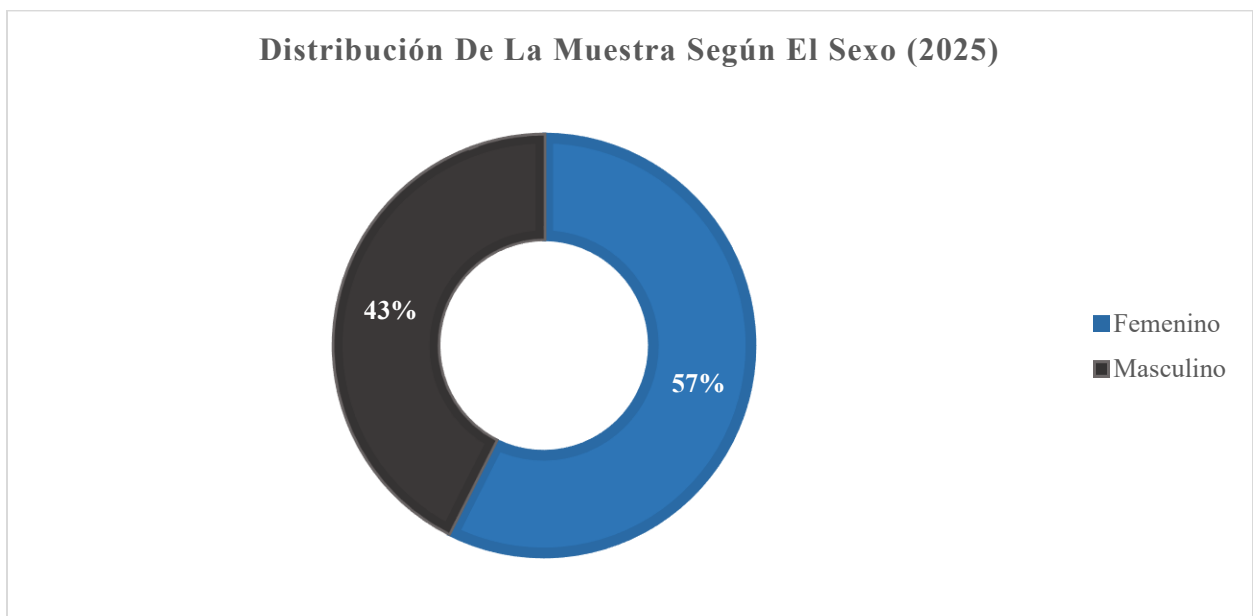


Ilustración 4 Distribución de la muestra según sexo (2025)

Fuente: Elaboración propia (2025).

Los resultados evidencian que el 57.44% de la muestra corresponde a mujeres y el 42.56% a hombres. Este hallazgo refleja una mayor participación femenina en el levantamiento de información, lo cual es relevante considerando que en el ámbito del acceso al crédito educativo suelen ser las mujeres quienes muestran mayor interés en oportunidades de formación académica y financiamiento de estudios.

La tendencia sugiere que las mujeres representan un segmento prioritario para IDH Microfinanciera, tanto por volumen como por la relevancia social que implica apoyar la educación en poblaciones con mayor participación femenina. Sin embargo, la presencia de más del 40% de hombres también indica que el producto deberá diseñarse con una perspectiva inclusiva y no

exclusivamente enfocada en un género.

En términos del proyecto, este resultado significa que la propuesta de modelo de gestión de riesgos deberá considerar un mercado heterogéneo en cuanto a sexo, pero con una ligera predominancia femenina, lo cual podría influir en los perfiles de riesgo, capacidad de pago y necesidades de financiamiento.

Distribución por edad

Tabla 5 Tabla de la muestra según rango de edad

Rango de edad (años)	Frecuencia	Porcentaje
17 – 22	137	36%
23 – 27	112	29%
28 – 32	63	16%
33 – 37	25	7%
38 o más	46	12%
Total	383	100%

Fuente: Elaboración propia (2025).

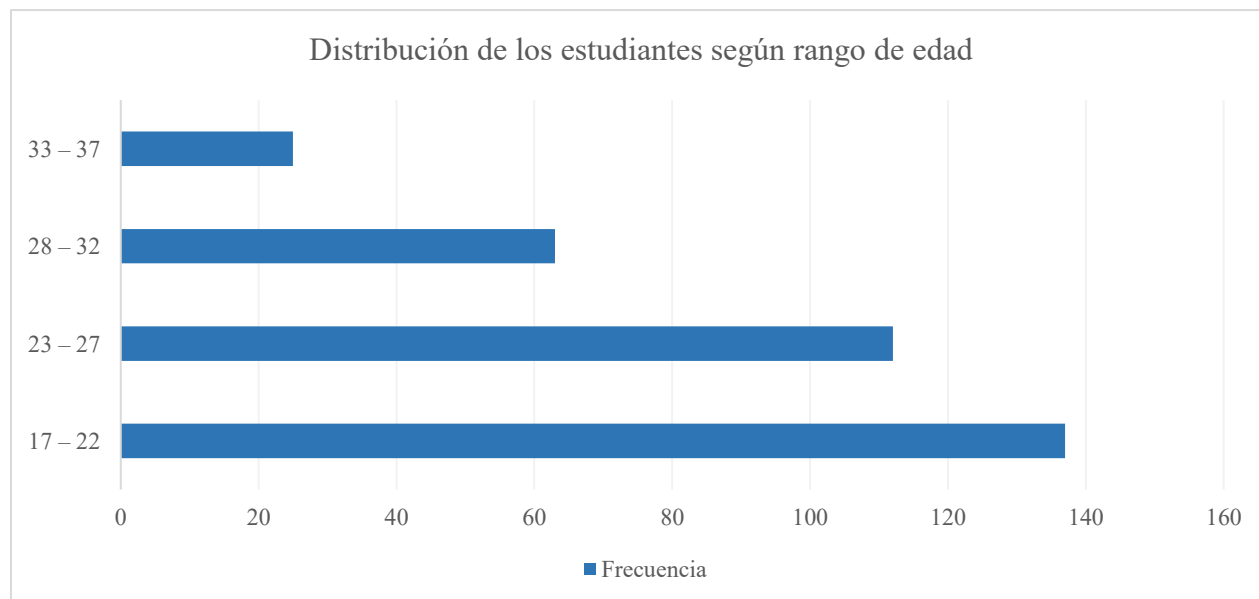


Ilustración 5 Distribución de los estudiantes encuestados según rango de edad

Fuente: Elaboración propia (2025).

Los resultados muestran que la mayor parte de los estudiantes encuestados se encuentra en el rango de 17 a 22 años, representando el 36% de la muestra, seguido del grupo de 23 a 27 años con un 29%. Los rangos de edad superiores a 28 años representan porcentajes menores, lo que indica que la mayoría de los participantes corresponde a estudiantes jóvenes en etapa de pregrado.

Esta distribución resulta coherente con la estructura demográfica de las universidades hondureñas, donde predomina la matrícula de estudiantes entre 18 y 25 años. Para efectos del estudio, este hallazgo es relevante porque confirma que el segmento principal de potenciales usuarios del crédito educativo son jóvenes que aún dependen en gran medida del apoyo familiar o de ingresos limitados, lo que incrementa la pertinencia del análisis de capacidad de pago.

Asimismo, el bajo porcentaje de estudiantes mayores de 30 años sugiere que la oferta del crédito podría tener un enfoque prioritario en programas de pregrado, aunque sin descuidar a los estudiantes de posgrado y maestría que, aunque en menor número, representan un nicho con mayor estabilidad laboral y financiera.

En términos de gestión de riesgos, esta composición etaria implica que la institución financiera debe contemplar políticas diferenciadas: por un lado, mecanismos de garantía o corresponsabilidad para los estudiantes más jóvenes; y por otro, condiciones más flexibles para los estudiantes de mayor edad que ya cuentan con experiencia laboral.

Distribución por nivel académico

Tabla 6 Distribución de los encuestados según nivel académico

Nivel académico	Frecuencia	Porcentaje
Técnico	1	0.26%
Pregrado	343	89.56%
Posgrado	39	10.18%
Total	383	100%

Fuente: Elaboración propia (2025).

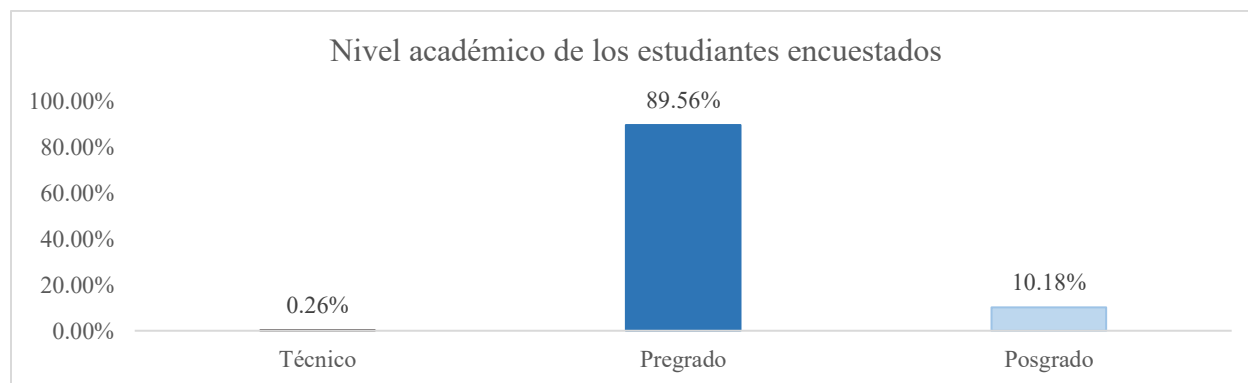


Ilustración 6 Nivel académico de los estudiantes encuestados

Fuente: Elaboración propia (2025).

La distribución de los encuestados según su nivel académico refleja que la muestra está compuesta principalmente por estudiantes de pregrado (90.34%), seguidos en menor proporción por estudiantes de posgrado (9.40%) y un caso aislado en nivel técnico (0.26%). Este resultado confirma que la mayor parte de la población estudiantil con interés potencial en un crédito educativo se encuentra cursando carreras de grado universitario, lo que se corresponde con la etapa de formación donde la necesidad de financiamiento para matrícula, materiales y sostenimiento es más crítica.

El porcentaje reducido de posgrado, aunque minoritario, no debe pasarse por alto, ya que este segmento representa un nicho con demandas financieras diferenciadas, generalmente asociadas a montos más altos de matrícula y a programas en universidades privadas o en el extranjero. En cambio, la casi inexistente representación de nivel técnico podría deberse a dos factores: la baja proporción de estudiantes en este nivel dentro del sistema educativo superior en Honduras y las menores exigencias económicas de dichos programas en comparación con los de licenciatura o maestría.

Desde la perspectiva del diseño de un modelo de gestión de riesgos para un producto de crédito educativo, este hallazgo implica que la gestión del riesgo deberá priorizar el segmento de pregrado, dado que concentra la mayor demanda potencial. Sin embargo, el modelo también debería ser flexible para incorporar políticas específicas para posgrado, donde los riesgos de mora y capacidad de pago pueden variar debido al mayor monto de los préstamos solicitados.

En términos metodológicos, la composición de la muestra respalda la validez del estudio, pues se enfoca en los estudiantes más representativos del mercado objetivo, al tiempo que proporciona una base para analizar escenarios diferenciados según nivel académico.

Distribución de cruce entre departamento de residencia y tipo de universidad

Tabla 7 Distribución de estudiantes por tipo de universidad según departamento

Departamento	Privada	Publica
Atlántida	8	2
Choluteca	3	4
Colón	1	2
Comayagua	13	8
Copán	1	3
Cortés	14	7

El Paraíso	3	4
Francisco Morazán	165	109
Gracias a Dios	1	1
Intibucá	3	2
Islas de la Bahía	1	0
La Paz	2	3
Lempira	2	2
Ocotepeque	0	1
Olancho	4	4
Santa Bárbara	6	2
Yoro	1	1
Valle	0	0
Total	228	155

Fuente: Elaboración propia (2025).

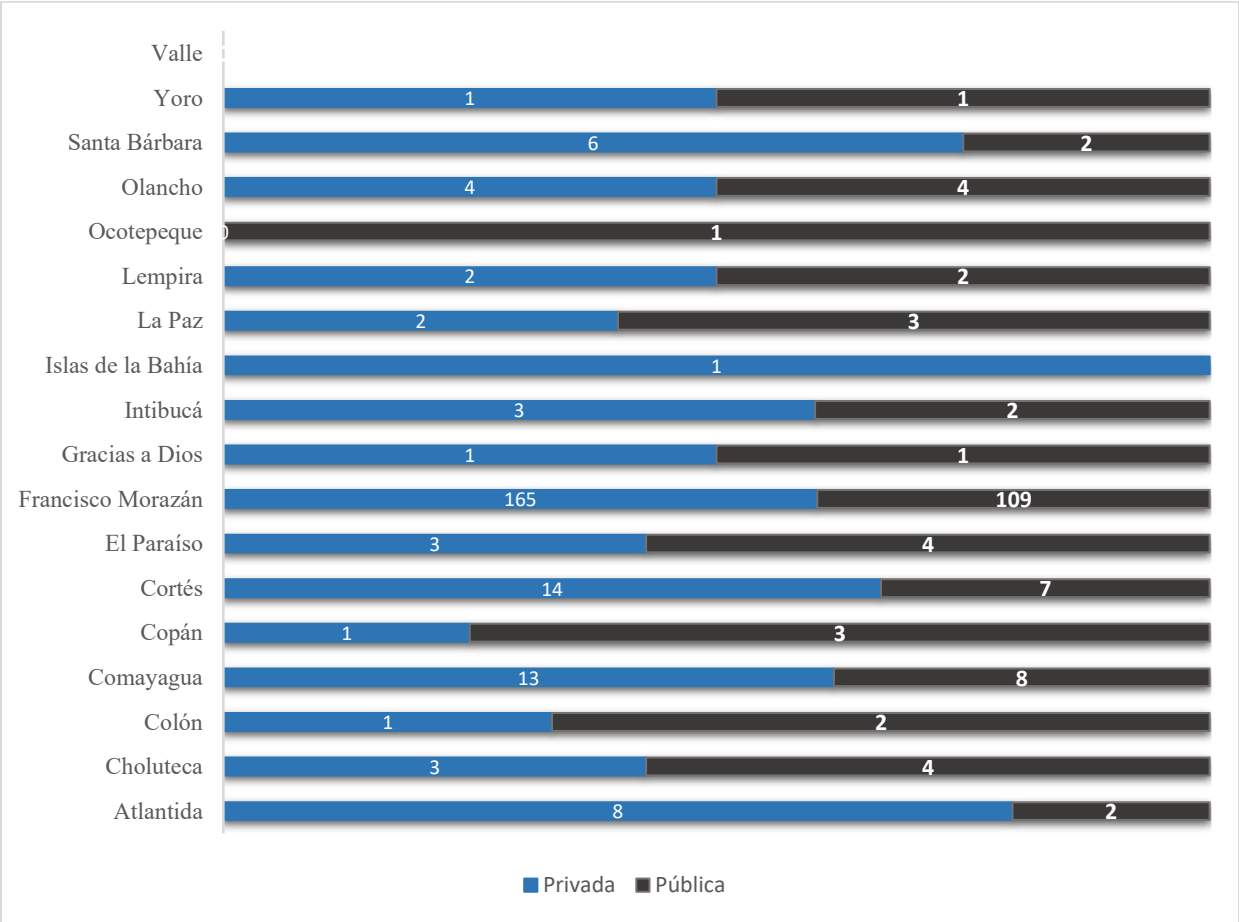


Ilustración 7 Estudiantes en universidades públicas y privadas según departamento

Fuente: Elaboración propia (2025).

La Tabla 6 y Figura No.6 presenta la distribución de 383 estudiantes encuestados según su departamento de residencia y el tipo de universidad en la que cursan estudios. En general, se observa un 59.5% de estudiantes en universidades privadas (228) y un 40.5% en públicas (155). La concentración se da en Francisco Morazán, con 274 estudiantes (71.5% del total), seguido por Cortés y Comayagua (21 cada uno). Departamentos como Ocotepeque, Islas de la Bahía y Yoro tienen presencia mínima.

Este hallazgo es relevante porque no solo describe la muestra, sino que aporta evidencia para la identificación de riesgos en la implementación de un crédito educativo en IDH Microfinanciera. En efecto:

1. Riesgo financiero: en departamentos con alta proporción de estudiantes en universidades privadas (Francisco Morazán, Cortés, Atlántida), los montos de los créditos serían más altos (mensualidades), lo que aumenta el riesgo de mora e incumplimiento si no se diseñan políticas adecuadas de evaluación crediticia.

2. Riesgo de concentración geográfica: el hecho de que Francisco Morazán concentre más del 70% de la muestra implica que la cartera del producto podría quedar demasiado centralizada en una sola zona. Esto genera vulnerabilidad ante cambios económicos o sociales en la región.

3. Riesgo operativo/social: en departamentos con predominio de universidades públicas (Colón, Ocotepeque, Choluteca), los créditos podrían destinarse más a gastos indirectos (transporte, vivienda, materiales). Esto obliga a diseñar créditos más pequeños, con alta flexibilidad, lo cual incrementa los costos operativos de gestión y seguimiento.

Desde el PMBOK® (sexta edición), estos hallazgos se traducen en entradas para el proceso de Identificar riesgos, en la categoría de riesgos de mercado (demanda diferenciada por región y universidad), financieros (montos de deuda según privada/pública) y operativos (costos de administración del crédito en zonas de difícil acceso).

Desde la perspectiva de Scrum, el análisis permite generar historias de usuario adaptadas a cada realidad:

- “Como estudiante de universidad privada en Tegucigalpa, necesito un crédito de largo plazo y cuotas flexibles para cubrir colegiaturas altas.”
- “Como estudiante de universidad pública en Colón, necesito un crédito pequeño y rápido

para financiar transporte y materiales.”

En conclusión, los aspectos sociodemográficos aportan insumos estratégicos al modelo de gestión de riesgos, el cruce entre departamento de residencia y tipo de universidad no solo permite caracterizar a la muestra, sino que además aporta evidencia estratégica para el diseño del modelo de gestión de riesgos. Los resultados indican que IDH Microfinanciera deberá considerar un enfoque territorial en la implementación del crédito educativo, con mecanismos de mitigación de riesgos financieros en regiones con predominio de universidades privadas y esquemas flexibles en aquellas donde prevalece la matrícula pública.

4.2.1.2 CONDICIONES ECONÓMICAS Y PERCEPCIÓN SOBRE EL CRÉDITO EDUCATIVO

Con el fin de comprender la viabilidad de implementar un crédito educativo en IDH Microfinanciera, se analizaron los datos recolectados en la encuesta aplicada a estudiantes de distintas universidades del país. En este apartado se evalúan tanto las condiciones económicas declaradas por los encuestados, como su disposición y percepción respecto al crédito educativo. El análisis incluye tablas de frecuencias, gráficos ilustrativos y cruces de variables sociodemográficas con las respuestas sobre el crédito. Esto permite identificar no solo el nivel de interés o rechazo hacia este producto financiero, sino también los riesgos asociados a su implementación, diferenciando por tipo de universidad, áreas de estudio y nivel académico.

Estos resultados constituyen la base para el diseño del modelo de gestión de riesgos, ya que evidencian los segmentos con mayor aceptación, las barreras percibidas y las posibles estrategias de mitigación. A continuación, se evidencia los datos reflejados en las encuestas aplicadas:

Disposición a solicitar un crédito educativo

Tabla 8 Disposición a solicitar un crédito educativo

Nivel de disposición manifestada	Número de estudiantes	Porcentaje respecto al total
Sí, definitivamente	106	27.68%
Tal vez, si las condiciones son favorables	195	50.91%
No	82	21.41%
Total	383	100%

Fuente: Elaboración propia (2025).

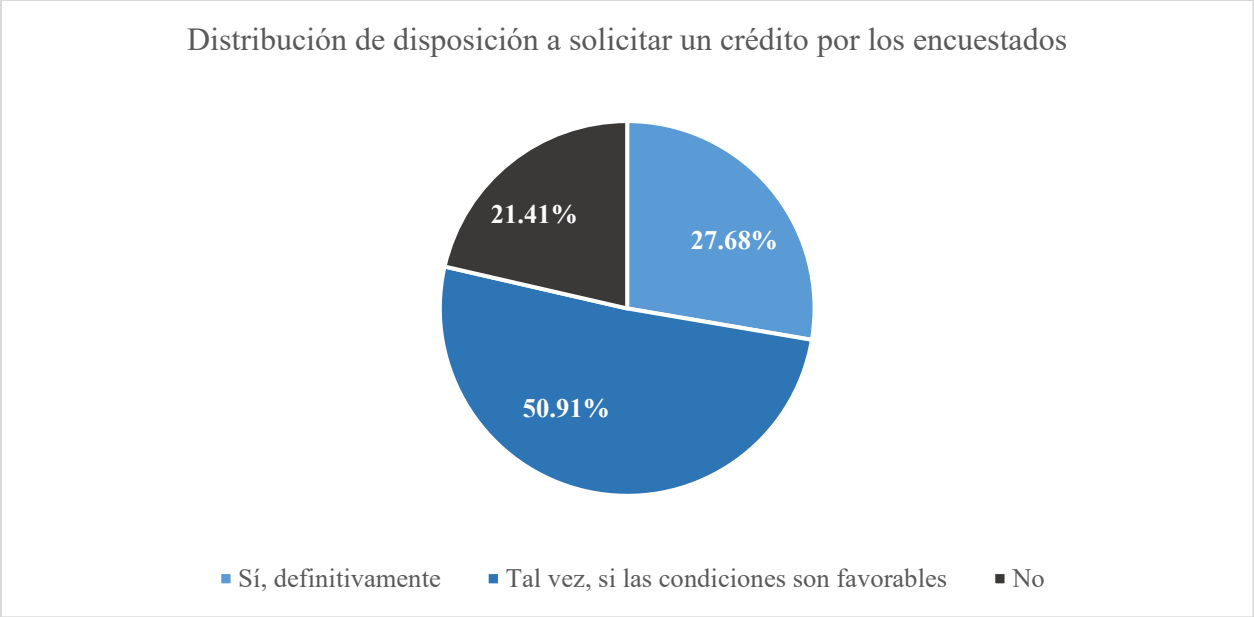


Ilustración 8 Distribución gráfica de la disposición a solicitar un crédito educativo

Fuente: Elaboración propia (2025).

El análisis de la disposición de los estudiantes a solicitar un crédito educativo muestra que un 27.68 % respondió afirmativamente con seguridad, lo que evidencia un grupo de potenciales usuarios que representan la base inicial para la implementación de este producto en IDH Microfinanciera; sin embargo, la mayoría, un 50.91 %, manifestó una disposición condicionada, lo que revela un nivel de incertidumbre que constituye tanto una oportunidad como un riesgo, en la medida en que su decisión final dependerá de factores que deberán estudiarse con mayor detalle en apartados posteriores; finalmente, el 21.41 % que expresó rechazo indica la existencia de un segmento que, ya sea por preferencia hacia otras formas de financiamiento o desconfianza en el mecanismo crediticio, difícilmente será captado, lo que obliga a considerarlo como limitación en la planificación estratégica; en este sentido, los resultados evidencian que la aceptación del producto no está garantizada, por lo que el diseño del modelo de gestión de riesgos, conforme al PMBOK® Sexta Edición, debe incluir acciones preventivas frente a la posible baja adopción, y la metodología ágil Scrum se vuelve un recurso clave para ajustar, en ciclos iterativos, los elementos del crédito educativo conforme se avanza en la validación de las necesidades de los estudiantes.

Disposición a solicitar un crédito educativo y relación con el ingreso mensual aproximado del hogar

Para profundizar en el análisis de las condiciones económicas y la percepción sobre el

crédito educativo, se realizó un cruce entre el ingreso mensual aproximado del hogar y la disposición de los estudiantes a solicitar un crédito educativo. Este análisis permite identificar si la capacidad económica de las familias incide en la decisión de acceder a este tipo de financiamiento, lo cual resulta fundamental para el diseño de un modelo de gestión de riesgos aplicable a la implementación de un crédito educativo en IDH Microfinanciera.

Tabla 9 Cruce entre ingreso mensual aproximado del hogar y disposición a solicitar un crédito educativo

Ingreso mensual del hogar	Sí, definitivamente	Tal vez, si las condiciones son favorables	No	Total
Menos de L5,000	4	17	7	28
L5,001 – L10,000	14	25	8	47
L10,001 – L25,000	41	81	20	142
L25,001 – L50,000	32	50	29	111
Más de L50,001	15	22	18	55
Total	106	195	82	383

Fuente: Elaboración propia (2025).

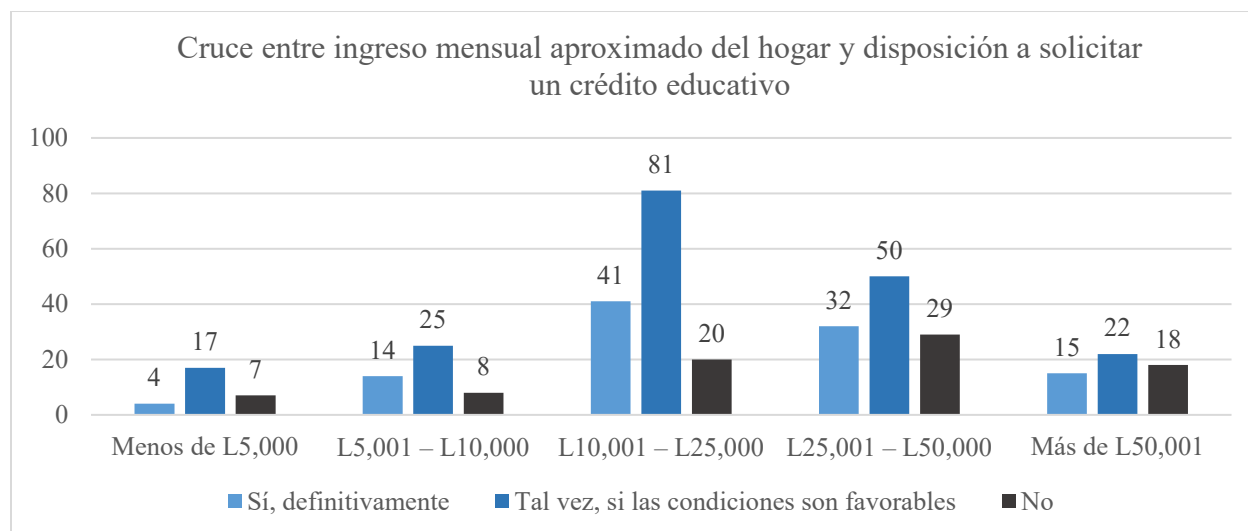


Ilustración 9 Distribución de la disposición a solicitar un crédito educativo según el ingreso mensual aproximado del hogar

Fuente: Elaboración propia (2025).

El cruce entre el ingreso mensual aproximado del hogar y la disposición a solicitar un crédito educativo evidencia una tendencia que aporta insumos relevantes para la gestión del riesgo en la implementación de este producto financiero. Los resultados muestran que en los hogares con ingresos más bajos se concentra una proporción significativa de estudiantes que responden con un

“tal vez”, lo cual refleja una postura de interés condicionada a las facilidades y condiciones del crédito, mientras que los ingresos medios tienden a mostrar mayor disposición afirmativa, lo que indica que perciben al crédito educativo como un recurso viable para financiar su formación. Por su parte, en los rangos de mayores ingresos se observa un descenso en la disposición, pues estos hogares probablemente cuentan con otras fuentes de financiamiento, lo que implica que no constituyen el público objetivo prioritario. Desde la perspectiva del modelo de gestión de riesgos, este hallazgo permite identificar que el segmento con ingresos bajos y medios constituye tanto la mayor oportunidad como el mayor desafío: oportunidad porque concentran la mayor demanda potencial, y desafío porque requieren diseñar mecanismos de mitigación de riesgos que garanticen accesibilidad, flexibilidad de pago y control de la mora. Así, este análisis refuerza la pertinencia de que el crédito educativo se oriente principalmente hacia estudiantes de hogares con ingresos limitados, bajo un modelo que combine lineamientos del PMBOK® y metodologías ágiles como Scrum para adaptar el producto a las condiciones reales del mercado objetivo.

Consideración de deserción de estudios por motivos económicos entre los estudiantes encuestados.

Tabla 10 Consideración de deserción por motivos económicos entre los estudiantes encuestados.

Categoría de consideración de deserción	Número de estudiantes	Porcentaje respecto al total
No han considerado abandonar	208	54.31%
Sí han considerado abandonar	175	45.69%
Total	383	100%

Fuente: Elaboración propia (2025).

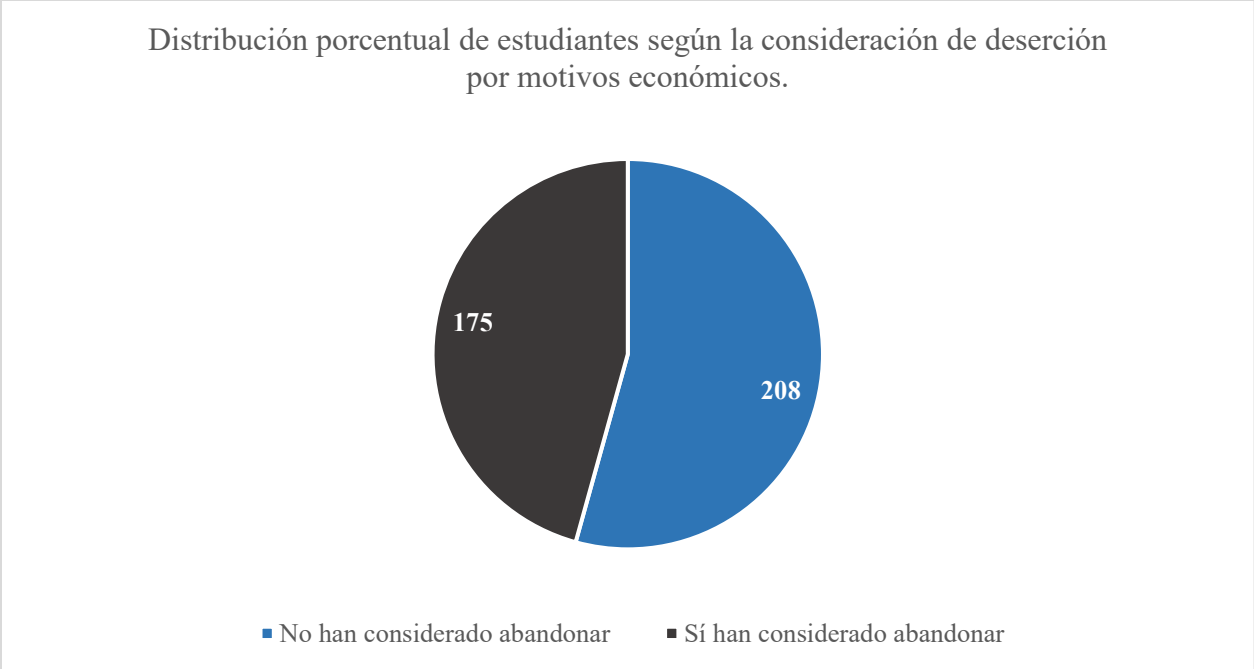


Ilustración 10 Distribución porcentual de estudiantes según la consideración de deserción por motivos económicos.

Fuente: Elaboración propia (2025).

El hallazgo de que un 45.69% de los estudiantes encuestados ha considerado abandonar sus estudios por motivos económicos constituye un indicador de alto riesgo para la continuidad académica y, al mismo tiempo, un argumento sólido que justifica la pertinencia del modelo propuesto. Si bien el 54.31% restante asegura no haber contemplado la deserción, la proporción de estudiantes en situación de vulnerabilidad no puede ser desestimada, ya que representa casi la mitad de la población estudiada. Este resultado sugiere que las limitaciones financieras son un factor determinante en la trayectoria educativa, lo cual refuerza la necesidad de diseñar un crédito educativo bajo un enfoque de gestión de riesgos, que no solo otorgue acceso a financiamiento, sino que incorpore mecanismos de evaluación, monitoreo y mitigación de riesgos asociados a la capacidad de pago y a la permanencia estudiantil. Así, el modelo basado en los lineamientos del PMBOK® y la metodología ágil Scrum no se presenta únicamente como una herramienta administrativa, sino como una estrategia integral de sostenibilidad educativa, orientada a reducir la deserción y garantizar que las condiciones económicas no se conviertan en una barrera estructural para el acceso y finalización de estudios superiores.

Situación laboral y disposición a solicitar un crédito educativo.

Con el propósito de profundizar en la relación entre la situación laboral del estudiante y su disposición a recurrir a un crédito educativo, se realizó un cruce de variables entre la condición de empleo remunerado y el nivel de disposición a solicitar un crédito educativo. Este análisis permite identificar cómo la estabilidad económica personal influye en la percepción y aceptación de este tipo de financiamiento académico, aportando evidencia clave para el diseño del modelo de gestión de riesgos que se propone en la presente investigación.

Tabla 11 Relación entre la condición de empleo y la disposición a solicitar un crédito educativo

Condición de empleo	Disposición para solicitar un crédito educativo			Total
	No	Sí, definitivamente	Tal vez, si las condiciones son favorables	
No, pero hago trabajos ocasionales	13	10	28	51
No, solo estudio	33	30	75	138
Sí, jornada completa	30	50	75	155
Sí, medio tiempo	6	16	17	39
Total	82	106	195	383

Fuente: Elaboración propia (2025).

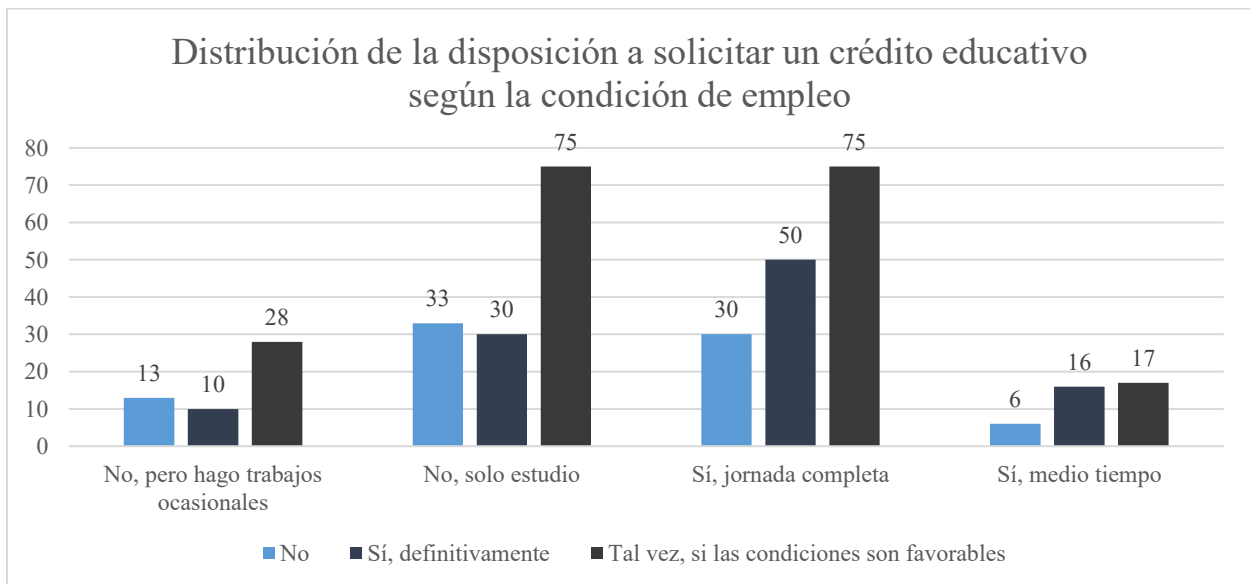


Ilustración 11 Distribución de la disposición a solicitar un crédito educativo según la condición de empleo

Fuente: Elaboración propia (2025).

El análisis de la Tabla 11 y la Figura 8 muestra cómo la condición laboral influye en la disposición de los estudiantes a solicitar un crédito educativo. Entre los estudiantes que cuentan con empleo remunerado, la mayor parte manifestó una disposición condicional, es decir, solicitarían el crédito únicamente si las condiciones ofrecidas fueran favorables. Esto refleja que, al contar con ingresos, valoran aspectos como tasas de interés, plazos y accesibilidad, mostrando una postura más cautelosa y racional frente al endeudamiento. Por otro lado, entre los estudiantes que no poseen empleo remunerado, aunque también predomina la opción condicional, se observa una proporción más alta en la categoría “Sí, definitivamente”, lo que indica una necesidad más urgente del crédito como medio para garantizar la continuidad de sus estudios, independientemente de las condiciones de pago. Esta diferencia evidencia que la condición laboral es un factor determinante en la percepción y disposición hacia los créditos educativos, pues mientras los empleados evalúan el crédito como una alternativa financiera bajo criterios de conveniencia, los desempleados lo visualizan principalmente como una necesidad inmediata para solventar limitaciones económicas.

Capacidad de pago mensual estimada y plazo ideal de amortización de un crédito educativo en estudiantes encuestados

En el marco del análisis de las condiciones económicas y la percepción sobre el crédito educativo, resulta fundamental examinar no solo la disposición general de los estudiantes a solicitar financiamiento, sino también su capacidad estimada de pago mensual y la relación que esta guarda con el plazo de amortización considerado como ideal. Este cruce permite identificar la coherencia entre los recursos financieros disponibles y las expectativas de los potenciales beneficiarios respecto a la estructura del crédito, aspecto crucial para el diseño de un modelo de gestión de riesgos. De acuerdo con los lineamientos del PMBOK® y la flexibilidad de la metodología ágil, comprender cómo se combinan la capacidad de pago y plazos preferidos brinda información clave para dimensionar adecuadamente los productos crediticios y mitigar riesgos de incumplimiento.

En la Tabla 12 se presentan los resultados del cruce entre la capacidad de pago mensual máxima declarada por los estudiantes y el plazo de amortización considerado como ideal. Esta información permite visualizar la coherencia entre las expectativas de financiamiento y los horizontes de pago, facilitando la identificación de posibles desajustes que representarían un riesgo

crediticio. Posteriormente, en la Figura 9 se representa gráficamente esta relación para una mejor interpretación comparativa.

Tabla 12 Capacidad de pago mensual estimada y plazo ideal de amortización de un crédito educativo en estudiantes encuestados

Capacidad de pago mensual	Menos de 1 año	1 a 3 años	4 a 6 años	Más de 6 años	Total
Menos de L1,000	35	45	13	14	107
L1,001 – L2,000	14	89	35	8	146
L2,001 – L5,000	7	52	36	8	103
Más de L5,000	3	7	9	8	27
Total	59	193	93	38	383

Fuente: Elaboración propia (2025).

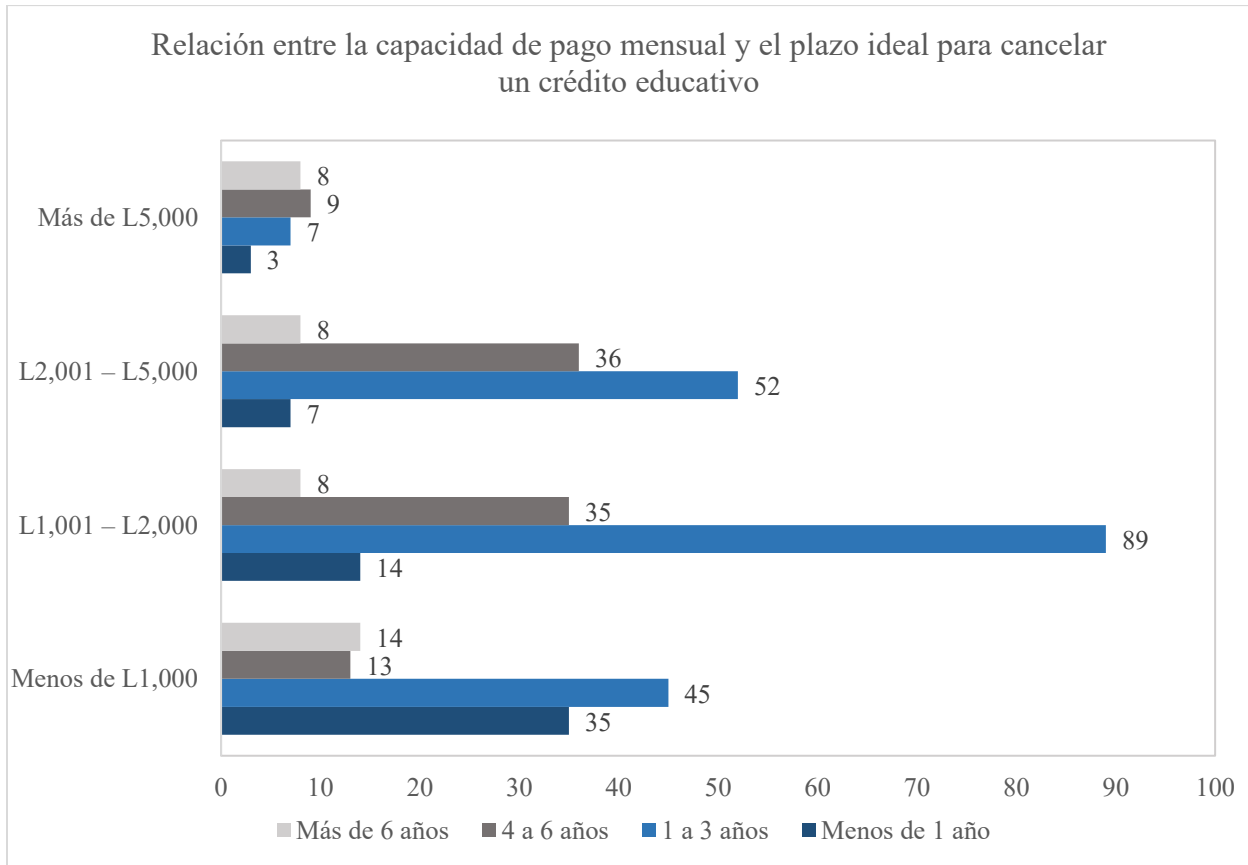


Ilustración 12 Relación entre la capacidad de pago mensual y el plazo ideal para cancelar un crédito educativo

Fuente: Elaboración propia (2025).

El cruce entre la capacidad de pago mensual y el plazo ideal de pago revela tensiones importantes desde la perspectiva de gestión de riesgos. En algunos casos, los estudiantes con

menor capacidad de pago manifiestan preferencia por plazos cortos, lo cual podría evidenciar un deseo de evitar deudas prolongadas, pero, al mismo tiempo, plantea la duda sobre si realmente podrán cumplir con cuotas más altas sin comprometer su sostenibilidad económica. Esta contradicción refleja un riesgo potencial de incumplimiento para la institución financiera, derivado posiblemente de una comprensión limitada sobre la relación entre plazo, monto de cuota e intereses. Por otro lado, quienes poseen mayor capacidad de pago tienden a optar por plazos más largos, lo cual, aunque reduce la presión inmediata, podría traducirse en un sobreendeudamiento en el mediano plazo y aumentar la exposición del crédito al riesgo de impago si las condiciones laborales futuras no son estables. Estos hallazgos sugieren que la decisión de los estudiantes no siempre responde a un análisis racional de su realidad financiera, sino que podría estar influida por percepciones emocionales frente al endeudamiento o por la falta de educación financiera. Para la microfinanciera, este comportamiento implica la necesidad de diseñar esquemas diferenciados de crédito que integren períodos de gracia, cuotas escalonadas o programas de formación en finanzas personales, con el fin de alinear la capacidad de pago real de los beneficiarios con la sostenibilidad del crédito y reducir la exposición a riesgos operativos y de cartera.

Percepciones y actitudes hacia el crédito educativo por parte de los encuestados

Tabla 13 Percepciones frente al endeudamiento en estudiantes encuestados

Percepción evaluada	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
Me preocupa tener deudas mientras estudio	160	151	10	22	40
Confío en las microfinancieras para pedir un crédito	24	82	65	45	167
Un crédito educativo me ayudaría a terminar mi carrera	78	134	31	26	114
Me preocupa que el crédito tenga intereses muy altos	216	119	8	12	28

Fuente: Elaboración propia (2025).

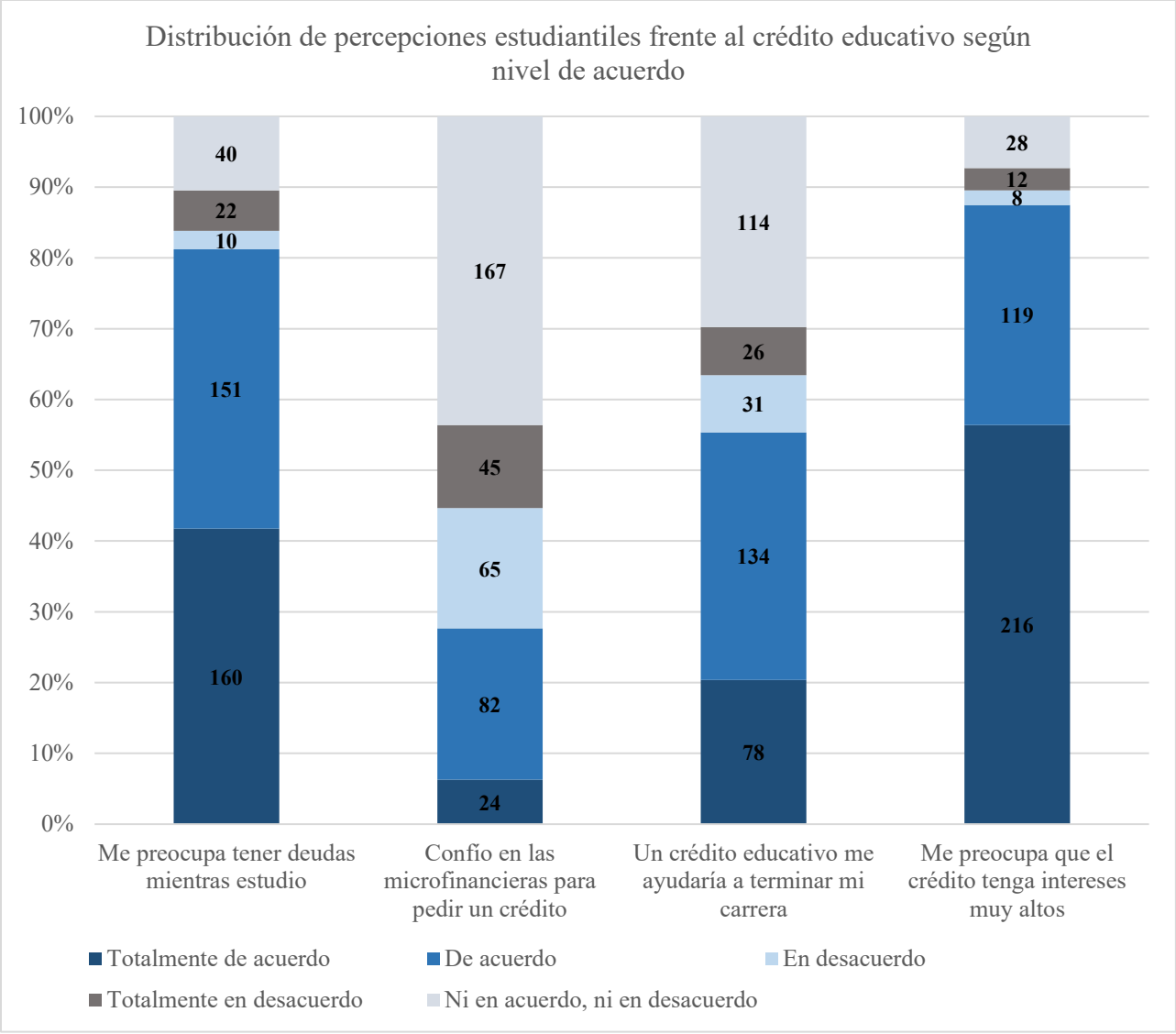


Ilustración 13 Distribución de percepciones estudiantiles frente al crédito educativo según nivel de acuerdo

Fuente: Elaboración propia (2025).

El análisis de las percepciones estudiantiles frente al crédito educativo evidencia una marcada dualidad entre la valoración del crédito como una herramienta de apoyo y la desconfianza hacia sus condiciones financieras. Por un lado, una amplia mayoría manifiesta estar de acuerdo en que un crédito educativo constituye un medio fundamental para culminar la carrera universitaria, así como la necesidad de recibir formación financiera previa a su contratación, lo que refleja una actitud de apertura y búsqueda de autonomía en la gestión económica. Sin embargo, este optimismo se ve contrapesado por una elevada preocupación ante los intereses que pudieran resultar excesivos y por el temor a contraer deudas durante el periodo de estudios, lo cual sugiere

que la disposición a endeudarse está condicionada por factores de riesgo percibidos. Asimismo, se observa un bajo nivel de confianza hacia las microfinancieras, lo que limita la elección de posibles proveedores del crédito. En conjunto, los resultados permiten inferir que la percepción positiva hacia el crédito educativo no es absoluta, sino que depende de que las condiciones ofrecidas reduzcan la incertidumbre sobre la sostenibilidad del endeudamiento, aspecto que resulta central en el diseño de políticas y programas de financiamiento estudiantil.

4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO

Este análisis recoge los resultados de siete entrevistas realizadas en el marco de la investigación sobre la viabilidad de un crédito educativo en IDH Microfinanciera. Se consultó a grupos clave, como ser docentes de educación superior de universidades públicas y privadas, profesionales del área de riesgos, y gerentes del área de créditos y recuperaciones de IDH. Además, se incluyó la experiencia de un beneficiario que accedió previamente a un crédito educativo, lo que aporta una perspectiva práctica al estudio. Los análisis fueron organizados en torno a las variables de estudio. Este esquema permitió comparar los aportes de los diferentes entrevistados y resaltar las coincidencias, divergencias y aprendizajes clave.

Tabla 14 Datos generales de entrevistas

Docentes de Educación Superior				
Nombre	Cargo	Institución	Años de experiencia	Modalidad
Humberto Enrique Amador	Decano Facultad de Ingeniería Eléctrica	Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)	12	Virtual
Omar Daschel Soza	Docente Facultad de Derecho	Universidad José Cecilio del Valle (UJCV)	5	Virtual
Personal de IDH				
Nombre	Cargo	Área	Años de experiencia	Modalidad
Manuel Hernández	Gerente de Créditos	Finanzas	25	Virtual
Mario Rolando Amador	Gerente de Recuperaciones y Legal	Finanzas	26	Virtual
Brenda Aguilar	Analista de Riesgos	Riesgos	20	Virtual
Alejandra Cruz	Analista de Riesgos	Riesgos	10	Virtual
Beneficiario de Crédito Educativo				
Nombre	Cargo / Condición	Área / Carrera	Edad	Modalidad
Lexer Jiménez Valladares	Estudiante	Medicina	30	Virtual

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 15 Análisis de resultados de entrevistas

Variable	Categoría	Pregunta	Análisis	Fuente
Expectativas de los interesados y del mercado				
X1	Dificultad de permanencia en la universidad pública	¿Cuáles cree que son las principales razones por las que los estudiantes abandonan sus estudios?	Muchos estudiantes dejan de estudiar por condiciones económicas, aunque tengan buen rendimiento académico.	Entrevistas con docentes y beneficiario de crédito educativo
X1	Diferencia entre universidad pública y privada	¿Qué diferencias observa entre estudiantes de universidades públicas y privadas?	En las privadas, los estudiantes tienen más apoyo de la familia y trabajan, lo que influye en su permanencia.	
X1	Mercado laboral y expectativas	¿Cómo valora las expectativas del mercado laboral en relación a los egresados?	El mercado espera profesionales preparados, pero la deserción limita la oferta.	
X1	Rol del crédito educativo	¿Qué papel cree que tendría un crédito educativo en mejorar la permanencia?	Podría ayudar a quienes tienen limitaciones económicas a concluir sus estudios, siempre que las condiciones sean accesibles.	
X1	Opinión de actores externos	¿Qué expectativas percibe de los padres y empleadores sobre un crédito educativo?	Los padres lo verían como un alivio financiero; las empresas valoran más profesionales que terminen sus estudios.	
Capacidad económica y condiciones financieras				
X2	Limitaciones económicas	¿Qué condiciones financieras afectan más la permanencia de los estudiantes?	La mayoría de los estudiantes de universidades públicas no tienen empleo estable.	Entrevistas con docentes, gerente de créditos y área de riesgos de IDH
X2	Apoyo familiar	¿Cómo influye el apoyo familiar en la permanencia de los estudiantes?	En universidades privadas, muchos estudiantes tienen padres que pueden financiar sus estudios, reduciendo riesgo de abandono.	
X2	Riesgo de incumplimiento	¿Qué variables deberían evaluarse para anticipar incumplimientos?	El estudiante por sí solo no garantiza pago, por eso el codeudor es fundamental.	

X2	Factores externos	¿Qué factores externos deberían monitorearse porque impactan la capacidad de pago?	El entorno económico y la inflación afectan directamente la capacidad de pago.	
X2	Peso del codeudor	¿Qué nivel de importancia debería asignarse al historial crediticio del codeudor en comparación con el del estudiante?	El codeudor debe ser evaluado con más peso, porque es el verdadero respaldo de la operación.	
X2	Diferencias socioeconómicas	¿Qué diferencias observa en las condiciones financieras de los estudiantes según el tipo de universidad?	En las privadas, suelen tener mayores ingresos familiares; en las públicas, muchos dependen de becas o trabajos temporales.	
Diseño del modelo de gestión de riesgos				
X3	Metodologías de análisis	¿Qué metodologías recomienda para medir el riesgo en un crédito educativo?	Se recomienda scoring adaptado al crédito educativo y evaluación de codeudores.	Entrevistas con área de riesgos y gerente de recuperaciones de IDH
X3	Controles internos	¿Qué controles internos deberían fortalecerse?	Debe haber seguimiento continuo y políticas claras de desembolso.	
X3	Garantías	¿Qué mecanismos de mitigación son más efectivos para un crédito educativo?	El codeudor con historial crediticio sólido es más determinante que el estudiante.	
X3	Políticas de desembolso	¿Qué condiciones contractuales pueden ayudar a reducir el riesgo?	Debe haber un esquema gradual y condicionado al rendimiento académico.	
X3	Experiencias previas	¿Qué aprendizajes de la gestión de riesgos en otros productos financieros podrían aplicarse al crédito educativo?	Se pueden aplicar prácticas de microcrédito, pero ajustadas al estudiante.	
X3	Monitoreo digital	¿Qué herramientas de gestión podrían fortalecer la supervisión del producto?	Implementar sistemas digitales de alerta temprana ante atrasos.	
Gestión de riesgos del crédito educativo				
Y	Monitoreo y sostenibilidad	¿Qué políticas de seguimiento y monitoreo recomienda para prevenir atrasos y mantener baja morosidad?	El mayor reto es mantener baja morosidad en un producto donde el estudiante aún no genera ingresos.	Entrevistas con área de riesgos y gerente de recuperaciones de IDH

Y	Recuperación de cartera	¿Cómo se maneja la recuperación de cartera en caso de incumplimiento?	En caso de incumplimiento, la acción va sobre el codeudor, no sobre el estudiante.
Y	Reto principal	¿Cuál sería el mayor reto de gestión de riesgos para garantizar que este crédito educativo sea sostenible?	La sostenibilidad depende de un equilibrio entre acceso para estudiantes y seguridad financiera para la institución.
Y	Comparación con otros productos	¿Qué aprendizajes de la gestión de riesgos en otros créditos podrían aplicarse al crédito educativo?	Los esquemas de microfinanzas enseñan que el acompañamiento cercano reduce la morosidad.

Fuente: Elaboración propia (2025)

4.2.3 MATRIZ FODA CRUZADA

El análisis FODA cruzado constituye una herramienta estratégica que permite no solo identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un sistema, sino también establecer estrategias concretas a partir de la relación entre estos elementos. En el caso del crédito educativo de IDH, este análisis resulta fundamental para comprender las ventajas internas que pueden potenciarse frente al entorno, así como las limitaciones del sistema actual que requieren ser superadas para garantizar su sostenibilidad.

A través de esta metodología se plantean estrategias de tipo FO (Fortalezas–Oportunidades), DO (Debilidades–Oportunidades), FA (Fortalezas–Amenazas) y DA (Debilidades–Amenazas), orientadas a aprovechar los recursos internos de la institución, responder de manera eficiente a las condiciones del mercado educativo y financiero, y diseñar un modelo de gestión de riesgos más robusto y adaptado a la realidad de los beneficiarios.

Tabla 16 Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia de gerentes y analistas en gestión de riesgos financieros. 2. Conocimiento previo en microfinanzas y créditos similares. 3. Capacidad técnica del área de riesgos para implementar sistemas de control. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de una metodología estandarizada específica para crédito educativo. 2. Alta dependencia del codeudor como principal garantía. 3. Limitada digitalización de procesos de monitoreo y seguimiento.
Oportunidades <ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda creciente de financiamiento educativo en universidades públicas y privadas. 2. Apoyo de organismos internacionales a la inclusión financiera en educación. 3. Avances tecnológicos para scoring crediticio y monitoreo digital. 	F1O1: Aprovechar la experiencia del personal para diseñar un modelo de scoring adaptado al perfil de estudiantes. F2O2: Usar prácticas de microfinanzas para acceder a fondos internacionales que respalden el producto. F3O3: Implementar herramientas digitales de monitoreo apoyadas en la capacidad técnica de riesgos.	D1O1: Desarrollar una metodología estandarizada con apoyo de universidades para mejorar la evaluación de solicitantes. D2O2: Complementar el respaldo del codeudor con fondos de garantía avalados por organismos de cooperación. D3O3: Digitalizar procesos de seguimiento de cartera mediante alianzas con Fintech educativas.
Amenazas <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad económica (inflación, desempleo juvenil). 2. Riesgo de morosidad alta por falta de ingresos propios de estudiantes. 3. Competencia de becas, subsidios y créditos blandos de otras instituciones. 	F1A1: Usar la experiencia de analistas para diseñar escenarios de riesgo frente a crisis económicas. F2A2: Aplicar aprendizajes de microcréditos para manejar morosidad estudiantil de manera más flexible. F3A3: Desarrollar controles internos sólidos que diferencien al producto frente a la competencia.	D1A1: Establecer protocolos flexibles de evaluación para enfrentar cambios económicos sin frenar colocaciones. D2A2: Reducir dependencia del codeudor creando mecanismos de pago escalonado vinculados al desempeño académico. D3A3: Implementar sistemas digitales de alerta temprana para evitar pérdida de competitividad ante otras opciones.

Fuente: Elaboración propia (2025)

El análisis permitió identificar factores clave que inciden en la gestión de riesgos del crédito educativo en IDH. Se resaltan las condiciones económicas de los estudiantes, las expectativas del mercado y la necesidad de un diseño sólido del modelo de gestión. A pesar de las fortalezas encontradas, como el compromiso de los actores y el potencial del crédito como herramienta de acceso, también se evidencian debilidades en los mecanismos de evaluación y monitoreo, así como amenazas vinculadas al entorno económico. Estos hallazgos ofrecen insumos esenciales para fortalecer un modelo de gestión de riesgos sostenible a la realidad nacional.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Los resultados obtenidos en la investigación reflejaron que existe un interés significativo de los estudiantes en acceder a un crédito educativo como herramienta para garantizar la continuidad de sus estudios. De los 383 encuestados, 106 manifestaron que definitivamente optarían por un crédito educativo, mientras que 195 lo considerarían si las condiciones fueran favorables, quedando únicamente 82 que no estarían dispuestos a solicitarlo. Este hallazgo demuestra que la mayoría de los estudiantes percibe el crédito educativo como una alternativa viable, aunque condicionada principalmente a las tasas de interés y los plazos de pago.

2. El análisis evidenció que 138 estudiantes se dedican únicamente al estudio y no generan ingresos propios, mientras que 155 tienen empleo a jornada completa, y solo una minoría trabaja medio tiempo (39) o de forma ocasional (51). En cuanto a capacidad de pago, la mayoría indicó poder cubrir cuotas entre L1,001 y L2,000, y en relación con los plazos, la preferencia se concentró en períodos de 1 a 3 años (193 estudiantes). Estos hallazgos permiten concluir que los solicitantes potenciales poseen ingresos limitados, dependen en gran medida del respaldo familiar y de remesas, y buscan esquemas de financiamiento de corto y mediano plazo.

Lo anterior demuestra que el riesgo crediticio en este segmento no puede ser evaluado únicamente por ingresos formales; es necesario incorporar fuentes complementarias de ingreso y condiciones flexibles para medir adecuadamente la capacidad de pago, garantizando así la inclusión financiera.

3. Los resultados de la investigación evidenciaron que los estudiantes consideran indispensables la inclusión de períodos de gracia y esquemas de pago flexibles en un crédito educativo, aspectos que resultan determinantes para su aceptación. Este hallazgo respalda la necesidad de contar con un modelo técnico de gestión de riesgos que sirva como guía para orientar la posible implementación de este producto financiero en el futuro. Dicho modelo debe fundamentarse en los procesos de la Guía del PMBOK® Sexta Edición, complementados con la adaptabilidad y mejora continua que ofrece la metodología ágil Scrum.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Con base en el interés evidenciado por los estudiantes y las condiciones de aceptación identificadas, se recomienda que IDH Microfinanciera diseñe e implemente un crédito educativo estructurado bajo parámetros competitivos de tasa, plazo y flexibilidad, alineados con las expectativas del mercado meta. El producto debe contemplar períodos de gracia ajustados al calendario académico, mecanismos de pago flexibles y políticas diferenciadas según el perfil socioeconómico de los solicitantes, con el propósito de incrementar la colocación efectiva del crédito y mitigar riesgos de morosidad. Asimismo, se sugiere establecer un programa institucional de educación financiera dirigido a los beneficiarios y sus familias, orientado a fortalecer la cultura de pago responsable y la sostenibilidad del producto crediticio.

2. Dada la limitada capacidad económica y la alta dependencia familiar identificada entre los potenciales solicitantes, se recomienda que IDH Microfinanciera amplíe los criterios de evaluación crediticia, incorporando indicadores no tradicionales como ingresos informales, apoyos familiares, becas o remesas dentro de su modelo de análisis de riesgo. Esto permitirá construir perfiles crediticios más inclusivos y ajustados al contexto real del segmento estudiantil, mejorando la precisión en la estimación de la capacidad de pago y reduciendo la exclusión de beneficiarios potenciales. De igual manera, se sugiere implementar herramientas de scoring crediticio simplificadas y una matriz de riesgo segmentada por tipo de solicitante, lo cual fortalecerá la toma de decisiones financieras, garantizará la sostenibilidad institucional y fomentará la inclusión financiera responsable.

3. En coherencia con la factibilidad comprobada del modelo, se recomienda que IDH Microfinanciera adopte este enfoque metodológico como marco oficial para la implementación del modelo de gestión de riesgos propuesto. La ejecución debe desarrollarse mediante ciclos iterativos e incrementales (Sprints), con revisiones y ajustes continuos que permitan incorporar retroalimentación institucional y resultados verificables en cada fase. Además, se propone formalizar un equipo Scrum interno con roles definidos y establecer un tablero de riesgos que priorice los riesgos identificados según su impacto y probabilidad. Esta estructura garantizará que el modelo mantenga adaptabilidad, transparencia y mejora continua, contribuyendo a una gestión de riesgos sostenible y alineada con los lineamientos del PMBOK® Sexta Edición y la visión operativa de IDH Microfinanciera.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

La presente sección expone la propuesta resultante de este trabajo de investigación, diseñada como respuesta a las problemáticas identificadas y analizadas en los capítulos previos. El objetivo central de este capítulo es presentar, fundamentar y detallar el “Modelo Técnico de Gestión de Riesgos para la Implementación del Crédito Educativo en IDH Microfinanciera”, producto que constituye la principal contribución de la tesis.

En este apartado se justifica la pertinencia y viabilidad de la propuesta, se define su alcance, y se describe de forma exhaustiva su estructura, componentes, mecanismos de control, cronograma de implementación y presupuesto estimado. Asimismo, se evidencia la concordancia entre los segmentos de la tesis y la propuesta, garantizando la coherencia y alineación con los objetivos planteados al inicio del estudio.

De esta manera, se busca ofrecer a IDH Microfinanciera una herramienta técnica, práctica y contextualizada, que permita anticipar, gestionar y mitigar los riesgos asociados a la implementación del crédito educativo, asegurando su sostenibilidad, eficiencia y pertinencia en el entorno hondureño.

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Modelo Técnico de Gestión de Riesgos para la Implementación del Crédito Educativo en IDH Microfinanciera.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La introducción del crédito educativo en IDH Microfinanciera plantea oportunidades importantes para expandir el acceso a financiamiento, pero también expone a la institución a riesgos operativos y financieros específicos que, según los hallazgos del presente estudio, requieren un enfoque técnico y preventivo. El análisis realizado evidenció que una parte considerable de la población objetivo presenta baja capacidad de pago y limitada educación financiera, además de mostrar preferencia por plazos cortos que incrementan la probabilidad de incumplimiento. A esto se suma la ausencia de un esquema institucional especializado para identificar, evaluar y controlar dichos riesgos desde la etapa de diseño e implementación del producto.

Frente a este escenario, la propuesta de un Modelo Técnico de Gestión de Riesgos se justifica plenamente, ya que responde a necesidades diagnosticadas a partir de datos cuantitativos y cualitativos, así como del análisis situacional interno y externo de IDH. El modelo está fundamentado en los lineamientos del PMBOK® Sexta Edición y la metodología ágil SCRUM, seleccionadas por su reconocimiento internacional, aplicabilidad práctica y capacidad para adaptarse a contextos cambiantes como el de las microfinanzas en Honduras. Esta integración metodológica permite articular la gestión de riesgos desde una perspectiva estructurada, dinámica y orientada a la mejora continua.

La pertinencia del modelo radica en que se alinea con los objetivos estratégicos institucionales y responde a los principales retos detectados en la investigación, tales como la necesidad de segmentar adecuadamente a los beneficiarios, anticipar escenarios de impago, implementar indicadores de alerta temprana y fortalecer la cultura financiera tanto en el personal como en los usuarios. Su viabilidad está respaldada por la existencia de recursos humanos y tecnológicos mínimos requeridos, así como por la disposición institucional manifestada en entrevistas y análisis organizacionales.

En términos de impacto, la implementación del modelo se proyecta como un factor clave para mejorar la eficiencia operativa, reducir la morosidad, optimizar la toma de decisiones y asegurar la sostenibilidad financiera del crédito educativo. Además, el modelo ofrece flexibilidad para ser ajustado frente a posibles cambios regulatorios o variaciones en el perfil de los beneficiarios, garantizando su relevancia en el mediano y largo plazo.

Por todo lo anterior, la propuesta presentada no solo responde a una necesidad real y urgente detectada a través de la investigación y el marco conceptual, sino que aporta una solución práctica, aplicable y alineada a las mejores prácticas internacionales, tal como lo exige la gestión moderna de proyectos en el ámbito financiero y educativo.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

El Modelo Técnico de Gestión de Riesgos para la Implementación del Crédito Educativo en IDH Microfinanciera ha sido delimitado con precisión para garantizar su aplicabilidad, relevancia y coherencia metodológica dentro del contexto institucional. El alcance de la propuesta está estrictamente enfocado en el diseño, validación e implementación en fase piloto, incluyendo la capacitación y el monitoreo inicial del producto crédito educativo, según la estructura y

capacidades actuales de la organización.

El modelo contempla, tras la validación del piloto y la incorporación de lecciones aprendidas, la elaboración de un plan de mejora y recomendaciones para su posible escalamiento nacional, sujeto a la aprobación institucional posterior.

Fases y procesos comprendidos:

a) Diagnóstico y análisis de riesgos: Identificación, análisis y categorización de riesgos asociados a la colocación y gestión del crédito educativo, considerando factores operativos, crediticios, regulatorios, reputacionales y tecnológicos, así como riesgos inherentes a la población objetivo y al entorno nacional, inicialmente en las sucursales seleccionadas para el piloto.

b) Diseño y documentación de procesos: Desarrollo y validación de manuales, políticas y procedimientos internos exclusivos para la gestión de riesgos del crédito educativo, incluyendo protocolos claros para la gestión y reporte de incidentes, probados primero en la fase piloto.

c) Ajuste y parametrización de sistemas: Configuración precisa de los sistemas tecnológicos e instrumentos digitales requeridos para el control y monitoreo de riesgos del producto en las sucursales piloto, sin involucrar procesos de transformación digital institucional o desarrollo de nuevas plataformas.

d) Capacitación y formación: Diseño y ejecución de actividades formativas dirigidas únicamente al personal involucrado en la gestión de riesgos del crédito educativo durante el piloto, definidos según la estructura vigente por la gerencia y áreas responsables.

e) Monitoreo y seguimiento inicial: Implementación de mecanismos de alerta temprana, reportes internos y dashboards para el monitoreo de riesgos, circunscritos al periodo inicial posterior al lanzamiento formal del producto en el piloto.

Finalizada la fase piloto, se elaborará un informe de resultados y un plan de mejora con recomendaciones para el escalamiento progresivo del modelo a nivel nacional, sujeto a la validación y decisión de la alta gerencia de IDH Microfinanciera.

Áreas institucionales incluidas en la propuesta de forma exclusiva a las siguientes áreas y comités, conforme al organigrama vigente de IDH microfinanciera:

1. Gerencia Micropyme
2. Riesgos
3. Recuperaciones
4. Operaciones
5. IT y Proyectos
6. Legal
7. Mercadeo
8. Contaduría
9. Comités de Riesgos, Cumplimiento y Auditoría

Cada área participa según sus funciones en la implementación y monitoreo de los procesos antes señalados, bajo un marco de corresponsabilidad institucional.

Queda expresamente fuera del alcance de la propuesta lo siguiente:

1. Gestión, control o ejecución del desembolso de fondos al beneficiario del crédito educativo, siendo esta función exclusiva del área financiera y operativa de IDH Microfinanciera. El modelo únicamente propone medidas para la identificación y prevención de riesgos asociados a dicha etapa, sin intervenir en el proceso transaccional ni operativo del desembolso.

2. Gestión, análisis o monitoreo de productos o servicios distintos al crédito educativo. El modelo no se extiende a otros créditos, líneas de negocio ni áreas institucionales ajenas al alcance definido.

3. Evaluación de impacto a mediano o largo plazo, más allá del periodo inmediato de monitoreo previsto en la fase de implementación. El seguimiento propuesto se limita al corto plazo y a la validación de los resultados iniciales.

4. Transformación digital, reorganización o modernización institucional global. El modelo únicamente contempla los ajustes mínimos requeridos en los sistemas existentes para la gestión de riesgos de este producto.

5. Redefinición de políticas estratégicas institucionales. La propuesta se limita a los procedimientos, manuales y protocolos internos aplicables exclusivamente al producto crédito educativo.

6. El escalamiento nacional del modelo no forma parte del alcance inmediato; la decisión y ejecución de una expansión nacional dependerán de los resultados del piloto y la validación institucional posterior.

En caso de que IDH Microfinanciera decida aplicar el modelo a otros productos, servicios o contextos institucionales en el futuro, se requerirá un proceso formal de adaptación, ajuste y validación metodológica, lo cual no forma parte del alcance ni de los entregables de esta propuesta.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

La propuesta desarrollada consiste en un Modelo Técnico de Gestión de Riesgos, específicamente diseñado para la puesta en marcha y el monitoreo inicial del crédito educativo en IDH Microfinanciera. El modelo está delimitado de forma precisa y responde de manera directa a los riesgos diagnosticados durante la investigación, integrando buenas prácticas internacionales y asegurando su pertinencia y aplicabilidad a la estructura y recursos de la institución.

El modelo se fundamenta en la adaptación práctica de los lineamientos del PMBOK® Sexta Edición y de elementos clave de la metodología ágil SCRUM. No se trata de una adopción genérica, sino de la incorporación selectiva y adaptada de procesos, matrices, protocolos y ciclos de revisión propios de estas metodologías, ajustados a las características, cultura y capacidades de IDH Microfinanciera.

El funcionamiento del modelo inicia con la elaboración de una matriz de riesgos, instrumento central que permite identificar, analizar y clasificar los riesgos específicos del crédito educativo según criterios de probabilidad, impacto y detectabilidad, agrupados en categorías operativas, financieras, regulatorias y tecnológicas. Esta matriz será revisada y actualizada de manera periódica por el área de Riesgos, bajo lineamientos y formatos validados internamente, garantizando que las medidas de control sean siempre relevantes y adaptadas al entorno actual.

Adicionalmente, se implementará un manual de políticas y procedimientos que define, con total claridad, los procesos y responsables de cada fase de la gestión de riesgos. Este documento describe los protocolos para la identificación, reporte y tratamiento de incidentes, los mecanismos

de auditoría interna, los formatos a utilizar y las competencias asignadas a cada área, así como la existencia de roles y funciones definidos previene cualquier ambigüedad, duplicidad o superposición con otras políticas institucionales.

El modelo incluye la adecuación y configuración de los sistemas tecnológicos existentes con apoyo del área de IT y Proyectos, para que faciliten el registro, monitoreo y reporte de riesgos. Se contemplan dashboards con indicadores clave, alertas automáticas y generación de reportes periódicos, permitiendo la toma de decisiones informadas y la detección oportuna de eventos críticos, en línea con las mejores prácticas internacionales y los requisitos internos de auditoría.

Para garantizar la sostenibilidad y apropiación efectiva, se implementa un plan de capacitación institucional dirigido exclusivamente al personal vinculado a la gestión del crédito educativo. Este plan comprende talleres, cursos y sesiones prácticas, junto con la entrega de materiales didácticos, evaluaciones de competencia y seguimiento a la adopción real de las herramientas propuestas.

El modelo contempla también una estrategia de monitoreo y mejora continua, basada en la definición de indicadores de alerta temprana, la revisión periódica de resultados y el análisis formal de lecciones aprendidas, todo ello bajo la coordinación del área de Riesgos y con la participación de las áreas responsables. Así se garantiza que el modelo no solo sea funcional en su etapa inicial, sino que evolucione y se adapte de manera sistemática a los cambios internos y externos.

El principal valor agregado de este modelo radica en su diseño personalizado, la delimitación operativa y la integración efectiva de recursos humanos y tecnológicos, asegurando una gestión de riesgos profesional, sostenible y alineada con los objetivos estratégicos y normativos de IDH Microfinanciera. Todo lo anterior permite responder a las más estrictas exigencias metodológicas, administrativas y financieras, evitando ambigüedades y garantizando la máxima aplicabilidad y rigor técnico en la gestión de riesgos para la implementación del crédito educativo.

6.4.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN

Para garantizar el rigor metodológico y la formalización de todas las acciones del modelo técnico de gestión de riesgos, la propuesta inició con la elaboración de un acta de constitución, estructurada bajo los lineamientos del PMBOK® Sexta Edición. Este documento define de manera

clara los objetivos, alcance, responsables, entregables, restricciones y criterios de aceptación del proyecto, estableciendo las bases para el desarrollo de todas las actividades y productos posteriores.

A continuación, se presenta el acta de constitución del proyecto, la cual guía la ejecución de cada fase y entrega definida en el modelo:

Tabla 17 Acta de constitución

ACTA DE CONSTITUCIÓN		
Información del Proyecto		
Empresa/Organización	IDH Microfinanciera, S.A.	
Nombre del proyecto	Modelo Técnico de Gestión de Riesgos para la Implementación del Crédito Educativo en IDH Microfinanciera	
Siglas del proyecto	MTGR-IDH-2025	
Cliente	IDH Microfinanciera, S.A.	
Patrocinador principal	Juan Francisco Banegas, Director Ejecutivo IDH	
Project Manager	María Teresa Aguilera Hernández	
	Emely Audet Amador Aguilar	
Patrocinador /Patrocinadores		
Cargo	Departamento	Rama Ejecutiva
Director Ejecutivo IDH	Dirección Ejecutiva	Director
Propósito y Justificación de Proyecto		
Propósito	Desarrollar e implementar un modelo de gestión de riesgos alineado a PMBOK® 6 y la metodología ágil SCRUM para la operación nacional del crédito educativo en IDH Microfinanciera, permitiendo la anticipación, gestión, mitigación y monitoreo de riesgos en todas las sucursales del país. El modelo busca fortalecer la sostenibilidad, el cumplimiento y competitividad institucional, minimizando pérdidas y garantizando el éxito del producto a largo plazo.	
Necesidad	IDH Microfinanciera necesita fortalecer su capacidad institucional para identificar, gestionar y mitigar los riesgos asociados al lanzamiento y operación nacional del crédito educativo, debido a que la ausencia de un modelo de gestión de riesgos profesional puede generar pérdidas financieras, morosidad, sanciones regulatorias y baja confianza de aliados y beneficiarios; por ello, es imprescindible contar con un modelo robusto, alineado a estándares internacionales, que integre herramientas tecnológicas, procesos claros y capacitación permanente, asegurando así la sostenibilidad, cumplimiento normativo y éxito del producto en el mediano y largo plazo.	
Impacto en la Institución	La implementación de un modelo integral de gestión de riesgos permitirá a IDH Microfinanciera fortalecer su sostenibilidad financiera, reducir pérdidas derivadas de eventos de riesgo, mejorar su cumplimiento regulatorio ante la CNBS, incrementar la confianza de sus clientes y aliados estratégicos, y posicionarse como una institución innovadora y responsable a nivel nacional; además, facilitará la toma de decisiones basada en datos, impulsará una cultura organizacional de prevención y mejora continua, y potenciará el éxito y la expansión del crédito educativo en todo el país.	
Alineamiento estratégico	El diseño e implementación del modelo de gestión de riesgos está plenamente alineado con la estrategia institucional de IDH Microfinanciera, que prioriza la innovación responsable, la expansión sostenible de su oferta financiera y el	

	fortalecimiento de la confianza de sus clientes, aliados y reguladores. Este proyecto contribuye directamente al logro de los objetivos estratégicos de la organización, al asegurar la viabilidad a largo plazo del crédito educativo, el cumplimiento normativo y la excelencia operativa, consolidando a IDH como líder en gestión de riesgos y servicios microfinanciero a nivel nacional.
Objetivos del Proyecto	
Objetivo General	Diseñar e implementar en 76 días un modelo integral de gestión de riesgos para el crédito educativo de IDH Microfinanciera, basado en administración de proyectos y adaptado al contexto nacional.
Objetivo Específicos	1. Identificar y analizar los riesgos operativos, regulatorios y de cobranza asociados al crédito educativo en Honduras.
	2. Definir y validar procesos y herramientas para la gestión eficiente de dichos riesgos.
	3. Implementar la estructura operativa y tecnológica requerida para originación, monitoreo y cobranza.
	4. Capacitar equipos clave y ejecutar un piloto nacional, evaluando resultados y ajustando el modelo previo al escalado total.
Alcance del Proyecto	
El proyecto incluye el diseño y documentación de un modelo integral de gestión de riesgos alineado a PMBOK® 6 y SCRUM, la implementación de procesos, herramientas tecnológicas y matrices de riesgos, la capacitación nacional del personal clave, la elaboración de materiales y estrategias de comunicación interna para fortalecer la cultura de riesgos, así como el establecimiento de un plan de soporte y mejora continua; queda excluido el desarrollo de productos financieros distintos al crédito educativo y cualquier ajuste fuera del alcance tecnológico y operativo definido para el proyecto.	
Entregables del Proyecto	
Código	Entregable
E-1	Matriz de riesgos segmentada y adaptada a Honduras
E-2	Manual completo de políticas y procesos para el crédito educativo
E-3	Documentación de flujos y procedimientos operativos
E-4	Adecuación y parametrización de sistemas internos de IDH
E-5	Certificados de capacitación del personal clave
E-6	Informe de resultados del piloto nacional
E-7	Plan de mejora para escalamiento nacional
Supuesto y Restricciones	
Supuestos:	
1. IDH Microfinanciera asignará el personal clave y los recursos necesarios durante toda la ejecución del proyecto.	
2. El acceso a información y sistemas internos será oportuno y completo para la correcta elaboración del modelo de gestión de riesgos.	
3. Se contará con apoyo institucional y participación de las áreas involucradas en la implementación del crédito educativo.	

4. El software y herramientas tecnológicas necesarias estarán disponibles para su implementación y pruebas dentro del cronograma establecido.

5. Los riesgos identificados inicialmente son representativos del contexto actual, y se actualizarán durante la ejecución del proyecto.

Restricciones:

1. El presupuesto anual estimado está sujeto a aprobación institucional.

2. El alcance del proyecto está limitado al crédito educativo, no incluye otros productos financieros o líneas de negocio.

3. La implementación tecnológica se limita a ajustes e integración básica con los sistemas existentes; no se incluyen desarrollos externos complejos.

4. La ejecución del proyecto debe completarse dentro del plazo de 12 meses estipulado en el cronograma resumido.

5. La disponibilidad de recursos humanos y tecnológicos puede estar limitada por las operaciones normales de IDH, lo que puede afectar la programación de actividades.

Principales Stakeholders

Interesado	Rol
Director Ejecutivo de IDH	Patrocinador
Comité Ejecutivo de IDH	Gobernanza
Áreas internas de IDH	Ejecución/Apoyo
Universidades piloto	Aliados clave
CNBS	Regulador
Equipo ejecutor	Implementación/Diseño
Estudiantes beneficiarios	Usuarios finales

Recursos Asignados


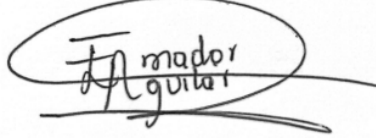
Humanos	Equipo líder, áreas de procesos, riesgos, TI y capacitación de IDH, instructores internos.
Tecnológicos	Sistemas LOS, CRM, tableros BI, plataformas digitales de capacitación.
Materiales y Logísticos	Manuales impresos y digitales, insumos para talleres, espacios para reuniones y capacitaciones.

Cronograma General

Diagnóstico y análisis de riesgos	02/01/2026	30/01/2026
Diseño de procesos y manuales	13/01/2026	05/02/2026
Adecuación y parametrización de sistemas	06/02/2026	26/02/2026
Capacitación del personal	27/02/2026	10/03/2026
Ejecución y monitoreo del piloto nacional	11/03/2026	06/04/2026
Cierre y plan de mejora	07/04/2026	21/04/2026

Hitos del Proyecto

Descripción	Fecha Estimada	Responsable
Matriz de riesgos validada	12/1/2026	Área de Riesgos
Manual de políticas y procesos aprobado	15/1/2026	Comité de Riesgos
Protocolos de manejo de riesgos formalizados	3/2/2026	Área de Procesos / Riesgos
Parametrización de sistemas completada	12/2/2026	TI
Personal clave certificado	10/3/2026	RRHH / Capacitación
Informe del piloto nacional entregado	16/3/2026	Área de Riesgos

Evaluación de resultados de la piloto completada	6/4/2026	Comité de Riesgos
Plan de mejora aprobado por alta gerencia	13/4/2026	Alta Gerencia
Entrega formal de documentos y cierre	21/4/2026	Área de Procesos
Presupuesto General: \$34,975.84		
Diagnóstico y análisis de riesgos		\$5,555.56
Diseño de procesos y manuales		\$4,444.44
Adecuación y parametrización de sistemas		\$14,814.81
Capacitación del personal		\$3,333.33
Ejecución y monitoreo del piloto nacional		\$4,444.44
Cierre y plan de mejora		\$2,383.26
Riesgos de Alto Nivel		
Resistencia al cambio institucional.		
Limitaciones presupuestarias.		
Retrasos en integración tecnológica o licencias.		
Cambios regulatorios inesperados.		
Baja adopción del modelo por parte del personal operativo.		
Asignación y Autoridad del Project Manager		
Se designa a María Teresa Aguilera Hernández y Emely Audet Amador Aguilar como Project Managers, con la autoridad para dirigir el proyecto, coordinar los recursos asignados, gestionar los riesgos y reportar avances al patrocinador principal.		
Criterios de Aceptación y Cierre del Proyecto		
El proyecto será aceptado cuando se cumplan los principales hitos establecidos: la validación de la matriz de riesgos, la aprobación del manual de políticas y procesos, la formalización de protocolos, la culminación de la parametrización tecnológica, la certificación del personal clave, la entrega del informe y la evaluación de resultados del piloto, así como la aprobación del plan de mejora por la alta gerencia. El cierre se formalizará con la entrega oficial de los documentos finales, el archivo institucional y el informe de lecciones aprendidas, quedando el modelo de gestión de riesgos plenamente operativo, sostenible y listo para su escalamiento nacional. disponibilidad		
Firma		
Director Ejecutivo	Project Manager	Project Manager
Juan Francisco Banegas	María Teresa Aguilera Hernández	Emely Audet Amador Aguilar
		

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.4.2 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)

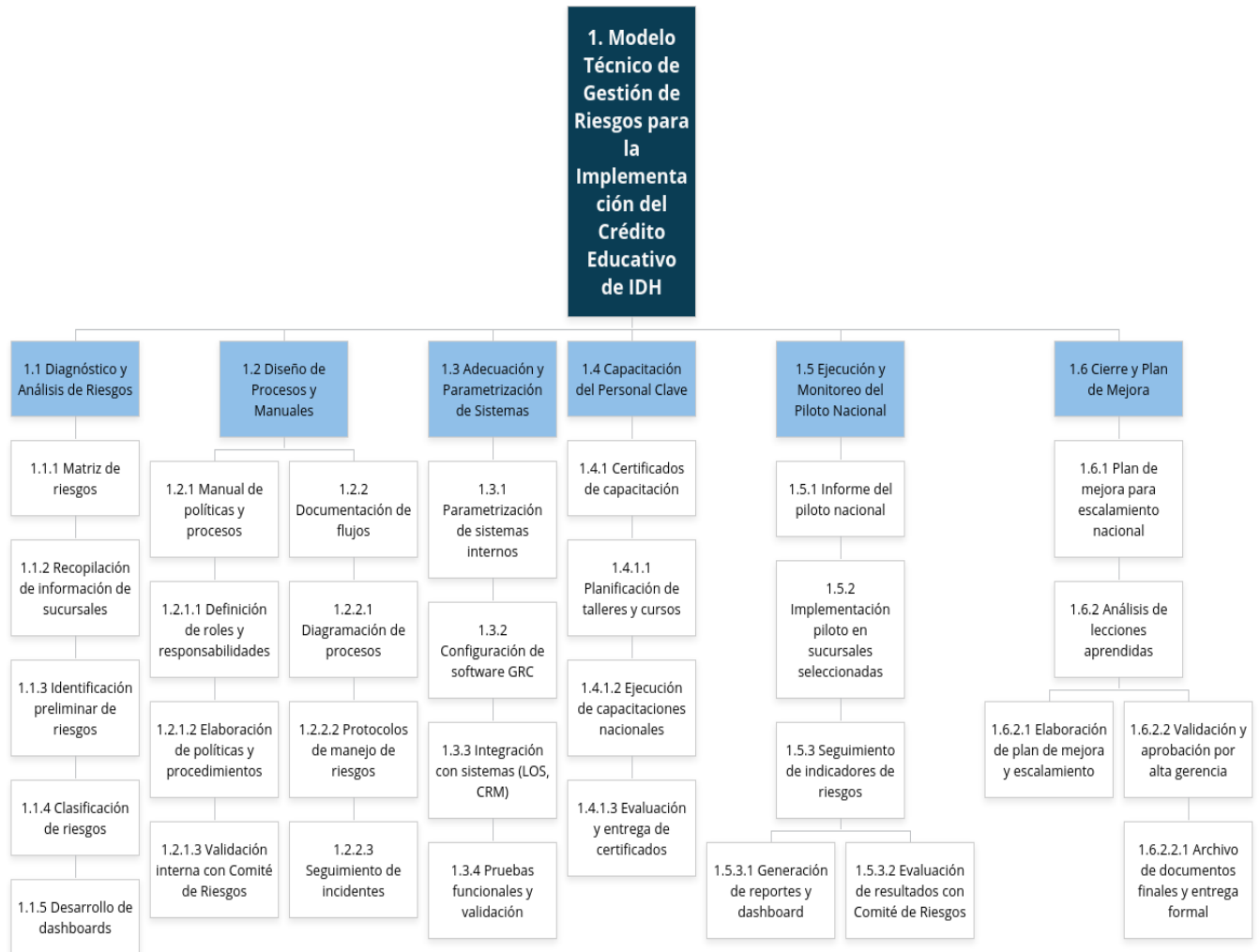


Ilustración 14 Estructura de Desglose de Trabajo

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.4.2.1 DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO

El siguiente diccionario de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) presenta los seis paquetes principales definidos para el proyecto titulado “Modelo Técnico de Gestión de Riesgos para la Implementación del Crédito Educativo de IDH”. Cada tabla describe de forma concisa los responsables, actividades, dependencias, recursos, entregables, criterios de aceptación, duración y fechas. Este anexo busca facilitar la consulta y gestión integral del proyecto en el marco de la presente investigación.

Tabla 18 Diccionario de la EDT- Paquete de trabajo No.1

Código 1.1	
Nombre: Diagnóstico y análisis de riesgos	
Descripción: Identificación, análisis y priorización de riesgos relacionados con la implementación del crédito educativo en IDH, a través de técnicas de levantamiento y sistematización de información institucional.	
Campo	Descripción
Responsable	Analista de Riesgos, Project Manager, Área de riesgos
Actividades	1.1.1 Matriz de riesgos; 1.1.2 Recopilación de información; 1.1.3 Identificación preliminar de riesgos; 1.1.4 Clasificación de riesgos; 1.1.5 Dashboards
Dependencias	Inicio formal del proyecto
Recursos	Humanos: Equipo líder, área de riesgos, área de procesos. Tecnológicos: Tableros BI, sistemas institucionales. Materiales/Logísticos: Espacios para reuniones, manuales internos.
Entregables	Matriz de riesgos segmentada y adaptada a Honduras
Criterios de aceptación	Validación por Área de riesgos y Project Manager
Duración	21 días
Fecha de inicio	02/01/2026
Fecha de finalización	30/01/2026

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 19 Diccionario de la EDT- Paquete de trabajo No.2

Código: 1.2	
Nombre: Diseño de procesos y manuales	
Descripción: Desarrollo y documentación de los procesos, políticas y procedimientos para el crédito educativo, garantizando estándares y controles internos alineados a la gestión de riesgos institucional.	
Campo	Descripción
Responsable	Equipo de procesos, Project Manager, Área de riesgos
Actividades	1.2.1 Manual de políticas y procesos; 1.2.1.1 Definición de roles y responsabilidades; 1.2.1.2 Elaboración de políticas y procedimientos; 1.2.1.3 Validación interna; 1.2.2 Documentación de flujos; 1.2.2.1 Diagramación de procesos; 1.2.2.2 Protocolos de manejo de riesgos; 1.2.2.3 Seguimiento de incidentes
Dependencias	Diagnóstico de riesgos completado
Recursos	Humanos: Equipo líder, áreas de procesos y riesgos. Tecnológicos: Sistemas LOS y CRM, herramientas de diagramación. Materiales/Logísticos: Manuales impresos/digitales, insumos para talleres.
Entregables	Manual completo de políticas y procesos para el crédito educativo; Documentación de flujos y procedimientos operativos
Criterios de aceptación	Aprobación por Área de riesgos y alta gerencia
Duración	18 días
Fecha de inicio	13/01/2026
Fecha de finalización	05/02/2026

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 20 Diccionario de la EDT- Paquete de trabajo No.3

Código: 1.3	
Nombre: Adecuación y parametrización de sistemas	
Descripción: Configuración y adaptación de los sistemas internos de IDH (LOS, CRM, GRC) para soportar la operación, monitoreo y gestión de riesgos del crédito educativo.	
Campo	Descripción
Responsable	Área de sistemas, Project Manager
Actividades	1.3.1 Parametrización de sistemas; 1.3.2 Configuración de software GRC; 1.3.3 Integración con sistemas LOS/CRM; 1.3.4 Pruebas y validación
Dependencias	Manual de procesos aprobado
Recursos	Humanos: Equipo líder, área de TI. Tecnológicos: Sistemas LOS, CRM, software GRC. Materiales/Logísticos: Manuales digitales, insumos técnicos.
Entregables	Adecuación y parametrización de sistemas internos de IDH
Criterios de aceptación	Validación por usuarios clave y Project Manager
Duración	15 días
Fecha de inicio	06/02/2026
Fecha de finalización	26/02/2026

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 21 Diccionario de la EDT- Paquete de trabajo No.4

Código: 1.4	
Nombre: Capacitación del personal clave	
Descripción: Formación y evaluación del personal clave para asegurar la correcta implementación, manejo y continuidad operativa del crédito educativo y su sistema de gestión de riesgos.	
Campo	Descripción
Responsable	Recursos Humanos, Project Manager
Actividades	1.4.1 Certificados de capacitación; 1.4.1.1 Planificación de talleres; 1.4.1.2 Ejecución de capacitaciones; 1.4.1.3 Evaluación y entrega de certificados
Dependencias	Sistemas y procesos implementados
Recursos	Humanos: Instructores internos, equipo líder, área de capacitación. Tecnológicos: Plataforma digital de capacitación. Materiales/Logísticos: Manuales impresos, espacios para talleres.
Entregables	Certificados de capacitación del personal clave
Criterios de aceptación	100% del personal clave capacitado y evaluado satisfactoriamente
Duración	8 días
Fecha de inicio	27/02/2026
Fecha de finalización	10/03/2026

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 22 Diccionario de la EDT- Paquete de trabajo No.5

Código: 1.5	
Nombre: Ejecución y monitoreo del piloto nacional	
Descripción: Despliegue piloto del crédito educativo en sucursales seleccionadas, monitoreo de indicadores clave y ajustes basados en resultados para asegurar la viabilidad operativa y de riesgos.	
Campo	Descripción
Responsable	Coordinador de piloto, Project Manager, Área de riesgos
Actividades	1.5.1 Informe del piloto; 1.5.2 Implementación piloto en sucursales; 1.5.3 Seguimiento indicadores; 1.5.3.1 Reportes; 1.5.3.2 Evaluación de resultados
Dependencias	Capacitación completada, sistemas operativos
Recursos	Humanos: Equipo de monitoreo, líderes de sucursales. Tecnológicos: Dashboards, sistemas de monitoreo. Materiales/Logísticos: Espacios para presentaciones, insumos de campo.
Entregables	Informe de resultados del piloto nacional
Criterios de aceptación	Cumplimiento de KPIs y validación por Área de riesgos y Project Manager
Duración	17 días
Fecha de inicio	11/03/2026
Fecha de finalización	06/04/2026

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 23 Diccionario de la EDT- Paquete de trabajo No.6

Código: 1.6	
Nombre: Cierre y plan de mejora	
Descripción: Elaboración de informe final, plan de mejora y recomendaciones para la escalabilidad nacional, garantizando la sostenibilidad del modelo y el aprendizaje institucional.	
Campo	Descripción
Responsable	Project Manager, Alta Gerencia
Actividades	1.6.1 Plan de mejora para escalamiento nacional; 1.6.2 Análisis de lecciones aprendidas; 1.6.2.1 Elaboración de plan de mejora; 1.6.2.2 Validación y aprobación final
Dependencias	Finalización del piloto nacional
Recursos	Humanos: Equipo del proyecto, alta gerencia. Tecnológicos: Sistemas internos, tableros BI. Materiales/Logísticos: Documentación final, manuales.
Entregables	Plan de mejora para escalamiento nacional
Criterios de aceptación	Validación y aprobación por alta gerencia y Project Manager
Duración	11 días
Fecha de inicio	07/04/2026
Fecha de finalización	21/04/2026

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.4.3 HITOS DEL PROYECTO

Tabla 24 Hitos del Proyecto

Hito	Descripción	Fecha Estimada	Responsable
H1	Matriz de riesgos validada	12/1/2026	Área de Riesgos
H2	Manual de políticas y procesos aprobado	15/1/2026	Comité de Riesgos
H3	Protocolos de manejo de riesgos formalizados	3/2/2026	Área de Procesos / Riesgos
H4	Parametrización de sistemas completada	12/2/2026	TI
H5	Personal clave certificado	10/3/2026	RRHH / Capacitación
H6	Informe del piloto nacional entregado	16/3/2026	Área de Riesgos
H7	Evaluación de resultados de la piloto completada	6/4/2026	Comité de Riesgos
H8	Plan de mejora aprobado por alta gerencia	13/4/2026	Alta Gerencia
H9	Entrega formal de documentos y cierre	21/4/2026	Área de Procesos

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.4.4 MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS

El Manual de Gestión de Riesgos constituye uno de los entregables principales de la presente propuesta y será la herramienta institucional que normará y estandarizará todas las actividades relacionadas con la gestión de riesgos del crédito educativo en IDH Microfinanciera. Este documento ha sido diseñado para facilitar la identificación, análisis, respuesta, monitoreo y control de riesgos en cada fase del ciclo de vida del producto, asegurando el cumplimiento normativo, la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera de la organización.

El manual estará estructurado en los siguientes apartados principales:

- a) Presentación y objetivo
- b) Marco normativo y metodológico (alineado a PMBOK®, COSO y la regulación nacional).
- c) Definiciones y conceptos clave
- d) Roles y responsabilidades del personal
- e) Procesos de gestión de riesgos (identificación, análisis, evaluación, mitigación, monitoreo y reporte)
- f) Instrumentos y formatos (matriz de riesgos, formatos de registro, listas de chequeo)
- g) Procedimientos ante eventos críticos (morosidad, abandono académico, incidentes)

regulatorios)

h) Mecanismos de mejora continua

La elaboración de este manual se fundamenta en las mejores prácticas internacionales y en las necesidades detectadas durante el diagnóstico institucional. Su uso será obligatorio para todo el personal involucrado en la administración y operación del crédito educativo, y contará con ejemplos prácticos, diagramas de proceso y formatos listos para su implementación inmediata.

La validación y socialización del manual se realizará a través de talleres de capacitación con el personal clave y sesiones de retroalimentación con el Área de riesgos y la alta gerencia. Así, el manual se convertirá en una guía operativa viva, sujeta a mejoras continuas y actualizaciones según la evolución del contexto y los resultados de la gestión de riesgos en la institución.

6.4.4.1 MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CRÉDITO EDUCATIVO

Se entrega a IDH Microfinanciera el Manual completo de políticas y procesos para la gestión del crédito educativo, elaborado conforme a las mejores prácticas internacionales (PMBOK® 6, COSO-ERM), la normativa nacional y las necesidades operativas de la institución.

Este manual es un instrumento práctico y normativo que documenta de manera clara, detallada y estandarizada todas las políticas, procedimientos, flujos, roles y formatos requeridos para la operación, administración, control y mejora continua del crédito educativo en IDH.

Se entregará de la siguiente forma: Formato digital editable (Word y PDF) y físico para archivo institucional, estructura modular con secciones claras, diagramas, anexos y plantillas listas para usar, así como incluirá el instructivo de uso, procedimiento de actualizaciones y anexos prácticos.

Esto permitirá facilitar la capacitación, la inducción de nuevo personal y la transferencia de conocimiento institucional, así como estandarizará los procedimientos, asegurando el cumplimiento regulatorio y reducción de errores.

A continuación, se brinda el borrador del manual de políticas y procedimientos:

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DEL CRÉDITO EDUCATIVO

Proyecto: Modelo Integral de Gestión de Riesgos para la Implementación Nacional del Crédito Educativo

Versión: 1.0

Fecha: 01 de enero de 2026

Elaborado por: Emely Audet Amador – Coordinadora de Proyectos

María Teresa Aguilera- Coordinadora de Proyectos

Aprobado por: Comité de Riesgos y Dirección General

Vigencia: Inmediata a la aprobación

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Políticas y Procedimientos ha sido desarrollado para establecer, documentar y estandarizar los lineamientos, normas y acciones requeridas para la gestión integral de riesgos en la implementación del Crédito Educativo a nivel nacional por parte de IDH Microfinanciera.

Este documento es de observancia obligatoria para todo el personal y constituye una herramienta fundamental para garantizar la transparencia, eficiencia, trazabilidad y mejora continua en todos los procesos vinculados al crédito educativo.

Se fundamenta en la normativa nacional vigente (CNBS), las mejores prácticas internacionales (PMBOK® Sexta Edición) y las políticas internas de IDH, y tiene como objetivo asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la protección de los recursos institucionales y la confianza de los beneficiarios.

SECCIÓN I: GLOSARIO DE TÉRMINOS

- IDH: Instituto para el Desarrollo Hondureño. Microfinanciera que implementa y administra el crédito educativo objeto de este manual.
- Crédito Educativo: Financiamiento otorgado por IDH para fines académicos.
- Riesgo: Evento potencial que puede afectar el logro de los objetivos del proyecto o la operación de la institución.
- Riesgo Operativo: Posibilidad de pérdida por fallas en los procesos internos, personal, sistemas o eventos externos.
- Riesgo de Crédito: Probabilidad de pérdida por incumplimiento de pago del beneficiario del crédito.
- Beneficiario: Persona natural que recibe el crédito educativo, asumiendo la obligación de pago según contrato.
- Checklist: Lista de verificación obligatoria para asegurar el cumplimiento de requisitos y condiciones en cada etapa del proceso.
- Política: Lineamiento obligatorio para la toma de decisiones y ejecución de procesos.
- Procedimiento: Descripción secuencial de actividades y responsabilidades.
- Incidente: Evento que ha generado una desviación o daño real.
- Comité de Riesgos: Órgano responsable de la supervisión y validación de la gestión de riesgos.
- CNBS: Comisión Nacional de Bancos y Seguros de Honduras, ente regulador del sector financiero.
- KPI: Key Performance Indicator, indicador clave de desempeño para medir la efectividad de un proceso.
- Mora: Incumplimiento en el pago de una o más cuotas del crédito según el calendario pactado.

SECCIÓN II: POLÍTICA GENERAL DE GESTIÓN DE RIESGOS

IDH Microfinanciera, en el marco de su compromiso institucional, establece la presente Política General de Gestión de Riesgos como base para la implementación, seguimiento y control del Crédito Educativo, garantizando el cumplimiento normativo, la protección de los recursos y la sostenibilidad operativa.

Todos los colaboradores involucrados en el proceso deberán aplicar los principios de gestión integral de riesgos, reportar oportunamente cualquier evento que pueda afectar los objetivos y contribuir activamente a la mejora continua del sistema de control interno.

Esta política asegura la alineación de las operaciones del crédito educativo a la normativa nacional e internacional, previene la ocurrencia de pérdidas o fraudes, y fortalece la cultura organizacional orientada a la prevención, mitigación y monitoreo de riesgos.

La aplicación de esta política es obligatoria y supervisada por el Comité de Riesgos. El incumplimiento puede ser objeto de sanción según el reglamento interno.

POLÍTICA DE PROMOCIÓN Y ELEGIBILIDAD DEL CRÉDITO

IDH Microfinanciera establece que todo proceso de promoción y selección de beneficiarios para el Crédito Educativo debe realizarse bajo criterios de equidad, transparencia y objetividad, siguiendo las directrices institucionales y los requisitos definidos en la normativa vigente.

Los promotores y analistas deben asegurar que sólo participen en el proceso personas que cumplan con los criterios de elegibilidad aprobados y documentar todo el proceso en los formatos oficiales.

POLÍTICA DE RECEPCIÓN Y ANÁLISIS DE SOLICITUD

Toda solicitud de Crédito Educativo recibida debe ser revisada bajo un proceso estandarizado, verificando la integridad de los documentos, la veracidad de la información y el cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos. Ninguna solicitud incompleta o con inconsistencias avanzará a la siguiente etapa sin el registro correspondiente de excepción o subsanación.

POLÍTICA DE APROBACIÓN DE CRÉDITO

La decisión sobre la aprobación, rechazo o postergación de cualquier solicitud de crédito educativo es responsabilidad exclusiva del Comité de Riesgos, fundamentándose en criterios objetivos y evidencia documental. Toda resolución debe quedar registrada y firmada por los miembros del comité, manteniendo la trazabilidad del proceso.

POLÍTICA DE APROBACIÓN DE DESEMBOLSO

El desembolso del crédito educativo solo podrá ejecutarse tras la validación final de todos los requisitos y el registro de la aprobación formal, utilizando los sistemas institucionales. El beneficiario debe firmar la constancia de recibido y cualquier irregularidad o duda debe ser reportada antes de la entrega de fondos.

POLÍTICA DE SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN

Todos los créditos educativos otorgados serán objeto de seguimiento periódico para detectar desviaciones, riesgos de mora o incumplimientos, y se implementarán estrategias preventivas y correctivas conforme a las normativas y procedimientos institucionales. La gestión de cobro debe ser ética, documentada y respetar los derechos del beneficiario.

POLÍTICA DE MANEJO DE INCIDENTES Y EXCEPCIONES

Cualquier incidente, desviación o excepción detectada durante la operación del crédito educativo deberá ser reportada inmediatamente a través de los canales y formatos oficiales, y será analizada por el Comité de Riesgos para determinar las acciones correctivas o preventivas necesarias. Toda resolución debe ser documentada y comunicada a los responsables directos.

POLÍTICA DE ACTUALIZACIÓN Y MEJORA CONTINUA

El presente manual de políticas y procedimientos será revisado y actualizado al menos una vez al año, o antes si existiesen cambios normativos o tecnológicos relevantes, asegurando la integración de lecciones aprendidas y mejores prácticas institucionales.

POLÍTICA DE PROTECCIÓN DE DATOS

El Toda la información personal, académica y financiera de los solicitantes y beneficiarios del crédito educativo debe ser tratada conforme a la Ley de Protección de Datos Personales y la política interna de confidencialidad de IDH Microfinanciera. Está prohibida la divulgación no

autorizada, el uso indebido o el acceso no autorizado a los datos, siendo obligatorio el uso de mecanismos de protección física y digital.

SECCIÓN III: MARCO NORMATIVO

BASE LEGAL NACIONAL

- Ley de Instituciones del Sistema Financiero (Decreto No. 129-2004): Regula a todas las instituciones financieras en Honduras, incluyendo microfinancieras, estableciendo obligaciones de gestión, control y supervisión.
- Reglamento de Gestión Integral de Riesgos de las Instituciones Financieras: Emitido por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS). Obliga a implementar políticas, procesos y estructuras formales para la identificación, evaluación, control y monitoreo de los riesgos.
- Ley de Protección al Usuario de los Servicios Financieros (Decreto No. 106-2014): Establece derechos y obligaciones para los usuarios de servicios financieros, protección de datos, atención de reclamos, transparencia y manejo ético.
- Normas para la Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo: Exige controles para identificar clientes, reportar operaciones inusuales y salvaguardar la integridad del sistema financiero.
- Ley de Protección de Datos Personales (Decreto No. 41-2020): Obliga a las instituciones a proteger la información personal de sus clientes y beneficiarios, con controles de acceso y confidencialidad.
- Otras disposiciones regulatorias de la CNBS: Incluyen circulares, guías y resoluciones aplicables a microfinancieras, créditos sociales y gestión de riesgos.

SECCIÓN IV: PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DEL CRÉDITO EDUCATIVO EN IDH MICROFINANCIERA

PROCEDIMIENTO OPERATIVO: APROBACIÓN DE UN CRÉDITO EDUCATIVO

Este procedimiento detalla el flujo completo para la aprobación formal de solicitudes de crédito educativo en IDH Microfinanciera, desde la revisión del expediente hasta la notificación del resultado al solicitante. Todo el proceso está diseñado para garantizar la objetividad, trazabilidad y control de riesgos.

Es de cumplimiento obligatorio para el Analista de Crédito, el Responsable del Área de Riesgos y el Gerente de Créditos.

Pasos operativos detallados

A. RECEPCIÓN Y ANÁLISIS DE SOLICITUD

1. Recepción de expedientes por el Área de Riesgos

- El Analista de Crédito remite (físicamente y/o digitalmente) la lista oficial de solicitudes completas al Responsable de Riesgos, anexando:

- ✓ Checklist de requisitos (firmado)
- ✓ Expedientes organizados
- ✓ Registro de subsanaciones realizadas (si aplica)

El Responsable de Riesgos acusa recibo (firma física o confirmación digital), verifica la integridad de cada expediente y asienta la fecha/hora de recepción en el sistema/lista de control.

B. APROBACIÓN DEL CREDITO

1. Revisión técnica y de riesgos

- El Responsable de Riesgos revisa documento por documento en cada expediente:
 - ✓ Verifica capacidad de pago, historial crediticio, referencias, congruencia de datos.
 - ✓ Utiliza el “Formato de Evaluación de Riesgos” (Anexo 1) y deja recomendaciones claras: Aprobar, Aprobar con condiciones, o Rechazar.

Si detecta expediente incompleto o inconsistente, lo devuelve al analista con observaciones formales para subsanar (queda registro de devolución y plazo).

2. Remisión al Gerente de Créditos para decisión final

- Una vez revisado, el Responsable de Riesgos remite el expediente completo, checklist y su recomendación al Gerente de Créditos, asentando fecha/hora y manteniendo registro de entrega.

3. Aprobación, rechazo o condicionamiento

- El Gerente de Créditos revisa expediente y recomendación:

- ✓ Si todo está correcto, firma la resolución de aprobación/rechazo/condición (Anexo 2).

- ✓ Si existen dudas, solicita ampliación a Riesgos o Analista, quedando constancia escrita.

Si la aprobación es condicionada, se establecen claramente las condiciones en la resolución.

4. Archivo y registro de la decisión

- El expediente actualizado (con resolución firmada) se archiva física y digitalmente por el Analista de Crédito.

- Se actualiza el estatus en el sistema (“aprobado”, “condicionado”, “rechazado”), asegurando trazabilidad total.

5. Notificación formal al solicitante

- El Analista de Crédito notifica oficialmente el resultado al solicitante (carta/correo/WhatsApp), explicando las condiciones si aplica.

- Se archiva el comprobante de notificación en el expediente.

Tabla 25 Procedimiento operativo: aprobación de un crédito educativo

Paso	Actividad	Responsable	Evidencia/Control
1	Recepción y verificación de expedientes	Responsable de Riesgos	Lista de control, acuse recibido
2	Revisión técnica y recomendación	Responsable de Riesgos	Formato evaluación, observaciones

3	Remisión al Gerente de Créditos	Responsable de Riesgos	Registro entrega/recepción
4	Decisión final: aprobación/rechazo/condicionado	Gerente de Créditos	Resolución firmada, condiciones
5	Archivo y actualización de expediente	Analista de Crédito	Expediente actualizado

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 26 Riesgos controlados y controles asociados al Procedimiento operativo: aprobación de un crédito educativo

Riesgo identificado	Control específico	Evidencia
Expediente incompleto	Revisión y checklist firmado	Lista de control, checklist
Omisión de revisión técnica	Evaluación obligatoria por Riesgos	Formato evaluación firmado
Decisión subjetiva	Recomendación técnica y firma de Gerente	Resolución firmada
Condición no cumplida	Control documental y sistema antes de desembolso	Registro de condición
Pérdida documental	Archivo físico y digital, registro en sistema	Expediente, registro, sistema

Fuente: Elaboración propia (2025)

PROTOCOLOS ANTE EXCEPCIONES

- Si Riesgos detecta expediente incompleto o inconsistente, lo devuelve al Analista para subsanar y lo documenta.
- Si el Gerente de Créditos tiene dudas, puede devolver el expediente a Riesgos para ampliación o aclaración.
- Si la aprobación es condicionada, no se autoriza el desembolso hasta que se cumpla y se registre la condición.
- Si se detecta conflicto de interés, el responsable debe excusarse y delegar el proceso.

FLUJO DE PROCESO PARA APROBACIÓN DE CRÉDITO EDUCATIVO

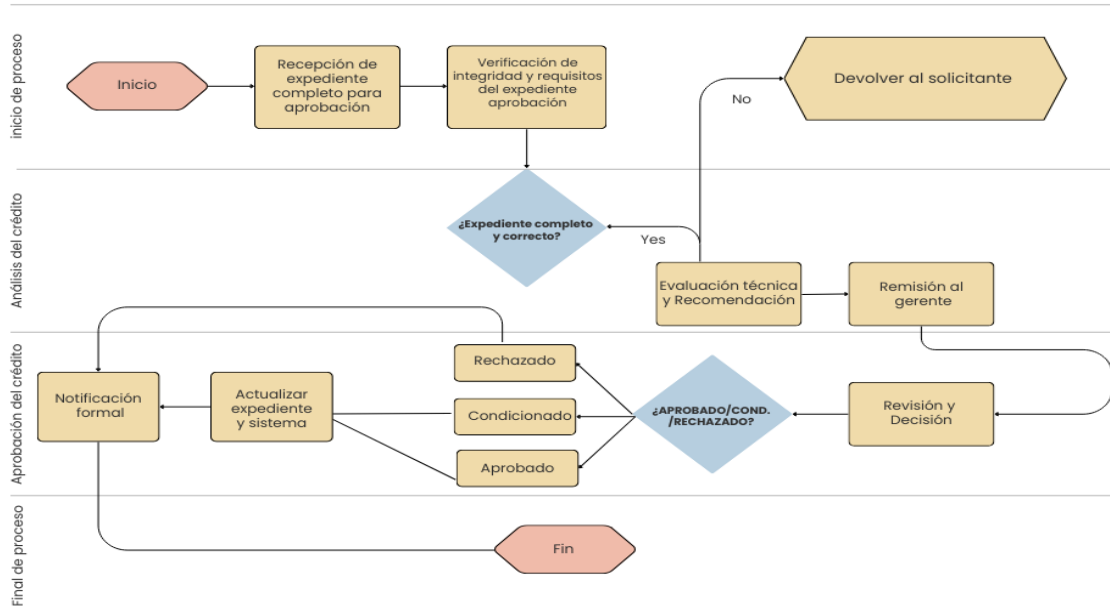


Ilustración 15 Flujo de proceso para aprobación de un crédito educativo

Fuente: Elaboración propia (2025)

PROCEDIMIENTO OPERATIVO: DESEMBOLSO DEL CRÉDITO EDUCATIVO

Este procedimiento inicia inmediatamente después de la aprobación formal del crédito educativo y regula todos los pasos hasta la entrega efectiva de los fondos al beneficiario, asegurando control documental, transparencia, y mitigación de riesgos críticos (errores, fraudes, omisiones, pagos indebidos).

Participan: Asesor(a) de Crédito, Jefe de Agencia, Riesgos y Cumplimiento (Dirección de Créditos), Gerente/Director de Créditos, Contador General y Operaciones (Dirección de Finanzas), y el propio beneficiario.

Pasos operativos detallados

1. Recepción de expediente con resolución de aprobación

- El Analista de Crédito/Asesor de crédito recibe el expediente completo, incluyendo la resolución de aprobación firmada por el Gerente de Créditos (y las condiciones impuestas si

aplica).

2. Validación de requisitos para desembolso

- El Analista revisa nuevamente que estén completos: pagaré firmado, contrato de crédito, garantías/aval si corresponde, identidad vigente del beneficiario, comprobante de cuenta bancaria activa, y que se haya cumplido toda condición especial.
- Completa el “Checklist de Pre-desembolso” (Anexo 1), lo firma y archiva.

3. Registro y autorización formal del desembolso

- El analista registra la solicitud de desembolso en el sistema institucional, adjunta toda la documentación digitalizada y remite la solicitud a Tesorería.
- El Jefe de Agencia (o responsable de pagos) verifica que la solicitud esté debidamente aprobada y que no existan bloqueos o alertas de riesgo (ejemplo: doble registro, inconsistencias).

4. Ejecución del desembolso

- Tesorería/Operaciones realiza el pago únicamente por los canales autorizados (transferencia bancaria, cheque nominativo).
- Se genera comprobante de pago (voucher, recibo bancario, etc.), que se adjunta al expediente y se entrega copia al beneficiario.

5. Firma de recibido por el beneficiario

- El beneficiario firma constancia de recibido conforme (Anexo 2), la cual queda archivada física y digitalmente.

6. Actualización de expediente y notificación formal

- El Analista/Asesor de crédito actualiza el estatus en el sistema como “Desembolsado”, archiva todos los comprobantes y notifica formalmente al beneficiario (correo/WhatsApp).
- Si existió condición previa, verifica que fue cumplida antes del desembolso.

Tabla 27 Procedimiento operativo: desembolso del crédito educativo

Paso	Actividad	Responsable	Evidencia/Control
1	Recepción de expediente aprobado	Analista de Crédito	Expediente con resolución
2	Validación de requisitos de desembolso	Analista de Crédito	Checklist pre-desembolso firmado
3	Registro y solicitud de desembolso	Analista/Tesorería	Registro sistema, documentos
4	Autorización y ejecución del pago	Tesorería	Comprobante de pago, registro
5	Firma de recibido por beneficiario	Beneficiario/Analista	Constancia de recibido (Anexo 2)
6	Actualización y notificación	Analista de Crédito	Notificación, expediente actualizado

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 28 Riesgos controlados y controles asociados del desembolso de crédito educativo

Riesgo identificado	Control específico	Evidencia
Desembolso sin autorización	Validación de resolución y checklist	Resolución firmada, checklist
Documentación incompleta	Verificación previa y checklist pre-desembolso	Checklist, expediente
Pago a cuenta errónea/fraude	Validación de datos bancarios y titularidad	Comprobante, copia de identidad
Desembolso duplicado	Registro único y alerta en sistema	Registro digital, reporte sistema
Falsificación de documentos	Validación física y digital de documentos	Copia cotejada, archivo digital
Omisión de condición previa	Control en checklist y bloqueo en sistema	Checklist firmado, sistema
Pérdida de comprobante de pago	Archivo físico y digital, respaldo en servidor	Expediente, respaldo digital
Uso indebido/desviación del destino de fondos	Pago directo a universidad/proveedor; revisión de factura/matricula; cláusula contractual; verificación posterior por Asesor/Jefe de Agencia	Comprobante de pago, contrato, informe de seguimiento
Suplantación de identidad	Verificación presencial, cotejo con base de datos oficial	Foto, copia validada, acta de verificación (DNI)

Fuente: Elaboración propia (2025)

PROTOCOLOS ANTE EXCEPCIONES

- Si se detecta error, omisión o inconsistencia antes del pago, se suspende el desembolso, se informa a la Gerencia y se documenta el incidente.
- Si falta la firma de recibido, el expediente queda pendiente de cierre y se solicita al beneficiario completar el trámite.
- Si se detecta un riesgo no mitigado (ej: cuenta bloqueada, alerta de fraude), se reporta de inmediato al Área de Riesgos y a la Gerencia antes de proceder.

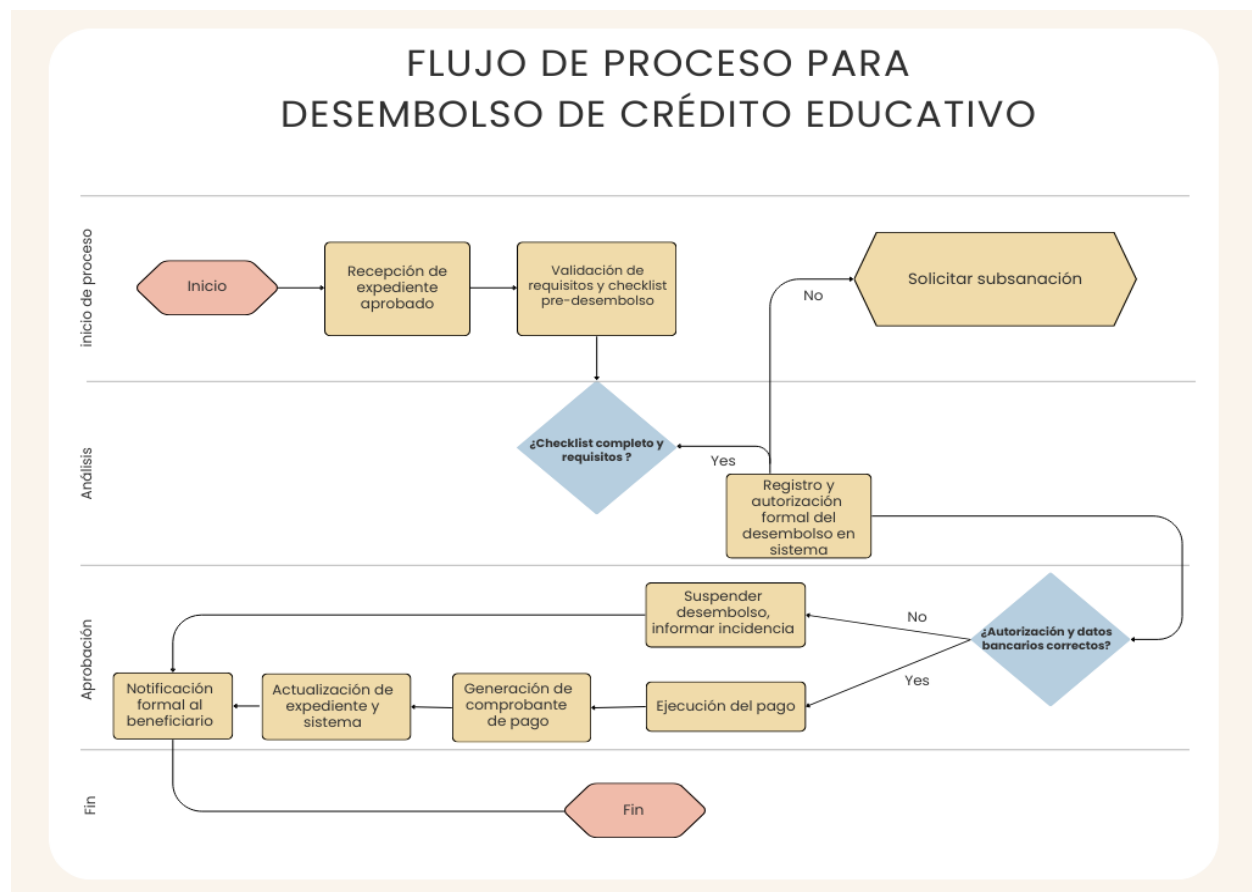


Ilustración 16 Flujo de proceso para aprobación de crédito educativo

Fuente: Elaboración propia (2025)

PROCEDIMIENTO OPERATIVO: SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO EDUCATIVO

Este procedimiento regula el seguimiento y recuperación de los créditos educativos otorgados por IDH Microfinanciera, asegurando control oportuno del portafolio, detección de moras o incumplimientos, apoyo proactivo al beneficiario y la gestión profesional de recuperaciones.

Participan: Asesor(a) de Recuperación, Asesor(a) de Crédito, Jefe de Agencia, Gerente/Director de Créditos, Riesgos, y Legal (en caso de escalamiento judicial).

Pasos operativos detallados

1. Monitoreo periódico del crédito

- Responsable: Asesor(a) de Recuperación / Asesor(a) de Crédito
- Revisa el estado de los pagos, cumplimiento de condiciones y alertas de sistema al menos mensualmente.

2. Contacto preventivo con el beneficiario

- Responsable: Asesor(a) de Recuperación / Jefe de Agencia
- Si se detecta atraso o desviación, contacta al beneficiario por teléfono, WhatsApp, correo o visita para indagar y apoyar.

3. Registro de gestiones y evidencias

- Responsable: Asesor(a) de Recuperación
- Todas las gestiones (llamadas, correos, visitas) deben registrarse en el sistema y en el expediente del cliente.

4. Alerta de mora y seguimiento intensivo

- Responsable: Asesor(a) de Recuperación / Jefe de Agencia
- Si se confirma mora, activa el protocolo de seguimiento intensivo: llamadas diarias, cartas de aviso, visitas domiciliarias, recordatorios.

5. Negociación y acuerdos de pago

- Responsable: Asesor(a) de Recuperación / Jefe de Agencia / Gerente de Créditos
- Si el cliente tiene dificultades, negocia un acuerdo de pago, refinanciamiento o reestructura según políticas de IDH. Documenta todo acuerdo y archiva evidencia.

6. Derivación a Riesgos o Legal

- Responsable: Jefe de Agencia / Gerente/Director de Créditos
- Si la mora persiste o hay sospecha de fraude/incumplimiento grave, se deriva a Riesgos para evaluación, y a Legal si es necesario para cobro judicial.

7. Cierre y retroalimentación

- Responsable: Asesor(a) de Recuperación / Gerente de Créditos
- Una vez recuperado el saldo, se actualiza el sistema, se archivan los documentos y se retroalimenta al equipo sobre lecciones aprendidas.

Tabla 29 Procedimiento operativo: seguimiento y recuperación del crédito educativo

Paso	Actividad	Responsable	Evidencia/Control
1	Monitoreo periódico del crédito	Asesor(a) de Recuperación / Asesor(a) de Crédito	Reporte de pagos, alerta de sistema
2	Contacto preventivo con beneficiario	Asesor(a) de Recuperación / Jefe de Agencia	Registro de contacto, comprobante
3	Registro de gestiones	Asesor(a) de Recuperación	Bitácora digital, expediente actualizado
4	Alerta de mora y seguimiento intensivo	Asesor(a) de Recuperación / Jefe de Agencia	Cartas, actas de visita, llamadas
5	Negociación y acuerdos de pago	Asesor(a) de Recuperación / Gerente de Créditos	Acta de acuerdo, registro digital
6	Derivación a Riesgos o Legal	Jefe de Agencia / Gerente/Director de Créditos	Informe de derivación, expediente
7	Cierre y retroalimentación	Asesor(a) de Recuperación / Gerente de Créditos	Sistema actualizado, informe de cierre

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 30 Riesgos controlados y controles asociados del seguimiento y recuperación del crédito educativo

Riesgo identificado	Control/Mitigación	Evidencia/Soporte
Mora no detectada a tiempo	Alertas automáticas en sistema, monitoreo mensual	Reporte de alertas, revisión de sistema
Omisión de seguimiento por asesor	Bitácora obligatoria, revisión por supervisor	Bitácora digital, informe de seguimiento
Expediente o bitácora incompleta	Auditoría mensual, control documental, checklist	Expediente actualizado, checklist revisado
Acuerdos informales/no documentados	Acuerdos escritos, firma de ambas partes, registro en expediente	Acta de acuerdo, expediente
Pérdida de evidencia de gestiones	Archivo digital obligatorio, respaldo en servidor	Expediente, respaldo electrónico
Falta de contacto con beneficiario	Actualización periódica de datos, contactos alternos	Registro de actualización, evidencia de intento
Datos desactualizados	Revisión trimestral de datos, validación en cada contacto	Registro de actualización, expediente
Seguimiento discontinuo	Cronograma de gestiones, revisión por supervisor	Bitácora de seguimiento, cronograma
Negociación fuera de política interna	Protocolos claros, validación por Gerente o Director	Acuerdo firmado, revisión de cumplimiento
Escalada tardía a Riesgos o Legal	KPIs de tiempo máximo para escalamiento, checklist de escalada	Informe de derivación, control de tiempos
Gestión inadecuada/maltrato al beneficiario	Manual de ética, capacitación continua, monitoreo de llamadas	Registros de capacitación, audio de llamadas
Acoso o presión excesiva	Políticas anti-acoso, monitoreo y denuncias	Reporte de quejas, registro de monitoreo
Falsificación o manipulación de evidencias	Auditoría interna, revisiones cruzadas	Auditoría, acta de revisión, expediente

Colusión entre personal y beneficiario	Segregación de funciones, revisión por supervisor	Bitácora, controles cruzados
Cobro informal fuera de canales oficiales	Política de pagos en canales formales, supervisión estricta	Recibo oficial, reporte de pagos
Fraude interno (gestiones simuladas)	Validación cruzada, verificación de llamadas/visitas	Reporte de validación, registro de visitas
Incumplimiento de normativas regulatorias	Capacitación periódica, revisión legal, control de cumplimiento	Registros de capacitación, informe de cumplimiento
Pérdida de plazos legales para cobro judicial	Control de plazos en sistema, alerta automática	Bitácora, reporte de plazos
Manejo inadecuado de quejas/reclamos	Manual de quejas, canal institucional	Registro de quejas, acta de resolución
Acceso no autorizado a información sensible	Permisos restringidos en sistema, confidencialidad firmada	Bitácora de accesos, políticas de privacidad
Reincidencia de mora en beneficiarios regularizados	Seguimiento personalizado, monitoreo post-cierre	Reporte de reincidencia, expediente
Desactualización de sistemas/registros duplicados	Actualización periódica de sistemas, control de registros	Registro de auditoría, bitácora digital
Dificultad para localizar beneficiarios migrantes o fuera del país	Contactos alternos, colaboración con redes/aliados	Registro de búsqueda, informe de gestión
No documentación de fallecimiento/incapacidad del beneficiario	Protocolo de reporte y cierre especial	Acta de cierre, informe de incidente

Fuente: Elaboración propia (2025)

PROTOCOLO DE MANEJO DE INCIDENTES Y EXCEPCIONES

El presente protocolo establece los pasos a seguir ante la ocurrencia de incidentes, excepciones o situaciones no previstas durante el proceso de seguimiento y recuperación del crédito educativo.

Su objetivo es garantizar una respuesta oportuna, transparente y documentada, minimizando impactos negativos, corrigiendo debilidades del proceso y previniendo reincidencias. Este protocolo se aplica a todo el personal involucrado en la gestión y recuperación del crédito

educativo de IDH Microfinanciera.

Principales incidentes y excepciones considerados:

- Sospecha o confirmación de fraude (externo o interno)
- Fallecimiento o incapacidad del beneficiario
- Robo, extravío o daño de documentos clave
- Reclamo o queja formal del cliente
- Suplantación de identidad
- Acuerdo de pago incumplido repetidas veces
- Detección de colusión o mala práctica por parte del personal
- Cualquier otro hecho grave o no contemplado en los procedimientos estándar

Pasos del protocolo

1. Detección y registro del incidente

- Responsable: Asesor(a) de Recuperación / Asesor(a) de Crédito / Jefe de Agencia
- Todo incidente debe ser registrado inmediatamente en la bitácora digital o formato institucional (adjuntar fecha, hora, detalle y evidencia).

2. Notificación inmediata al superior

- Responsable: Asesor(a) de Recuperación / Jefe de Agencia
- El incidente debe notificarse al Gerente/Director de Créditos y/o al área de Riesgos en menos de 24 horas.

3. Evaluación y respuesta inicial

- Responsable: Jefe de Agencia / Gerente de Créditos / Riesgos
- Se evalúa la gravedad y urgencia del incidente. Si es crítico (fraude, robo, fallecimiento, etc.), se activa el protocolo de crisis.

4. Investigación y recopilación de evidencias

- Responsable: Área de Riesgos / Legal / Cumplimiento (según tipo de incidente)

- Se realiza investigación formal, se recopilan documentos, entrevistas y se determina el origen y las responsabilidades.

5. Implementación de acciones correctivas o preventivas

- Responsable: Gerente/Director de Créditos / Riesgos / Legal
- Según los hallazgos, se toman medidas correctivas (bloqueo de expediente, cambios en el proceso, recuperación de fondos, denuncia legal, etc.).

6. Cierre y documentación del caso

- Responsable: Gerente/Director de Créditos / Riesgos
- Se deja constancia de la resolución del incidente, se archiva el informe completo y se comunica al personal las lecciones aprendidas o cambios implementados.

Tabla 31 Protocolo de manejo de incidentes y excepciones

Paso	Actividad	Responsable	Evidencia/Control
1	Registro del incidente	Asesor de Recuperación/Crédito/Jefe de Agencia	Bitácora digital, reporte incidente
2	Notificación inmediata	Asesor/Jefe de Agencia	Acuse de recibo, correo, acta
3	Evaluación y respuesta inicial	Jefe de Agencia/Gerente de Créditos/Riesgos	Informe de evaluación
4	Investigación y recopilación	Riesgos/Legal/Cumplimiento	Informe de investigación, expediente
5	Acciones correctivas/preventivas	Gerente/Director de Créditos/Riesgos/Legal	Documento de acciones, registro
6	Cierre y comunicación	Gerente/Director de Créditos/Riesgos	Informe de cierre, actualización manual

Fuente: Elaboración propia (2025)

CONTROLES Y RECOMENDACIONES ADICIONALES

- Todos los incidentes deben quedar documentados en la bitácora institucional, con fecha, hora, responsables y evidencias.
- Las acciones tomadas deben ser comunicadas a la Dirección Ejecutiva si el caso es grave.
- La reincidencia de incidentes similares debe analizarse para fortalecer los procedimientos y/o implementar capacitaciones.
- En caso de delito, debe notificarse a las autoridades y seguir la normativa legal vigente.
- Los aprendizajes relevantes pueden dar lugar a una actualización de este protocolo y a capacitación del personal involucrado.

ACTA DE VALIDACIÓN Y APROBACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DEL CRÉDITO EDUCATIVO EN IDH MICROFINANCIERA

En la ciudad de [Ciudad], a los [día] días del mes de [mes] de [año], reunidos en las oficinas de IDH Microfinanciera, los miembros del Comité de Riesgos, Dirección de Créditos y la Gerencia General, dejan constancia que:

1. Han revisado exhaustivamente el presente manual, verificando el cumplimiento de la normativa nacional y las políticas internas.
2. Se realizaron las observaciones y ajustes pertinentes.
3. Se aprueba la versión final para su implementación institucional a partir de la fecha de la presente acta.

Firman:

Gerencia General

Comité de Riesgos

6.4.5 FORMATO DE CONTROL DE ENTREGABLE



Instituto para el Desarrollo Hondureño – IDH Microfinanciera

Gestión de Riesgos del Crédito Educativo

Tabla 32 Datos generales formato de control de entregable

Proyecto:	Modelo de Gestión de Riesgos – Crédito Educativo
Versión:	_____
Fecha:	___ / ___ / ___
Sucursal:	_____

Fuente: Elaboración propia (2025)

Responsable de llenado: _____

Tabla 33 Control de entregables

N.º	Entregable	Descripción	Responsable	Fecha de entrega	Estado	Evidencia adjunta
1	Matriz de Riesgos Validada	Documento con riesgos clasificados, nivelados y controles definidos	Área de Riesgos	___/___/___	<input type="checkbox"/> Pendiente <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Completado	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
2	Manual de Políticas y Procesos aprobado	Documento oficial con políticas, procedimientos y protocolos	Comité de Riesgos / Dirección	___/___/___	<input type="checkbox"/> Pendiente <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Completado	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
3	Protocolos de Manejo de Incidentes	Formatos y guías para excepciones, fraudes, reclamos	Área de Procesos / Riesgos	___/___/___	<input type="checkbox"/> Pendiente <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Completado	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
4	Parametrización de Sistemas (GRC, CRM, BI)	Configuración del software y dashboards	Área de TI	___/___/___	<input type="checkbox"/> Pendiente <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Completado	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
5	Personal Clave Capacitado	Evidencia de talleres y certificaciones	RRHH / Capacitación	___/___/___	<input type="checkbox"/> Pendiente <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Completado	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

6	Informe de Piloto Nacional	Resultados, hallazgos, incidentes y efectividad	Área de Riesgos	___/___/___	<input type="checkbox"/> Pendiente <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Completado	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
7	Evaluación de Resultados del Piloto	Validación formal y KPIs de desempeño	Comité de Riesgos	___/___/___	<input type="checkbox"/> Pendiente <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Completado	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
8	Plan de Mejora aprobado	Acciones para escalar a nivel nacional	Alta Gerencia	___/___/___	<input type="checkbox"/> Pendiente <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Completado	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
9	Acta de Cierre y Lecciones Aprendidas	Documento de cierre formal y aprendizajes	Dirección General	___/___/___	<input type="checkbox"/> Pendiente <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Completado	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

Fuente: Elaboración propia (2025)

Firmas de Validación

Responsable del Área de Riesgos: _____

Director de Créditos: _____

Comité de Riesgos: _____

Gerencia General: _____

6.4.6 FORMATO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL CREDITO EDUCATIVO

Instituto para el Desarrollo Hondureño – IDH Microfinanciera

Gestión de Riesgos del Crédito Educativo



Tabla 34 Datos generales formato de evaluación de riesgos

Nombre del solicitante:	
Número de identidad:	
Monto solicitado (L.):	
Destino del crédito:	
Fecha:	___ / ___ / ___

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 35 Evaluación de riesgos

Categoría de Riesgo	Aspecto Para Evaluar	Calificación (Alto / Medio / Bajo)	Observaciones / Evidencia
Riesgo de Crédito	Capacidad de pago, estabilidad de ingresos, historial crediticio.	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo	
Riesgo Operativo	Documentación completa, consistencia de datos, verificación de identidad.	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo	
Riesgo Legal	Cumplimiento de requisitos legales y contractuales.	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo	
Riesgo Reputacional	Conducta previa, referencias personales o académicas.	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo	
Riesgo Externo	Factores externos (coyuntura económica, estabilidad institucional).	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo	

Fuente: Elaboración propia (2025)

Recomendación Final

Aprobar

Aprobar con condiciones: _____

Rechazar

Analista de Crédito: _____ Firma: _____

Responsable de Riesgos: _____ Firma: _____

6.4.7 FORMATO DE RESOLUCIÓN DEL GERENTE DE CRÉDITO

Instituto para el Desarrollo Hondureño – IDH Microfinanciera

Gestión de Riesgos del Crédito Educativo



Tabla 36 Datos generales resolución del Gerente de Crédito

Nombre del solicitante:	
Número de identidad:	
Monto solicitado (L.):	
Destino del crédito:	
Fecha de evaluación:	___/___/___

Fuente: Elaboración propia (2025)

Resolución del Gerente de Crédito

El Gerente de Crédito, en fecha ___/___/___, ha revisado la solicitud de crédito educativo indicada y, con base en la documentación presentada y la evaluación de riesgos realizada, resuelve lo siguiente:

Aprobado

Aprobado con condiciones: _____

Rechazado

Tabla 37 Firmas del gerente de crédito

Nombre y Cargo	Firma	Fecha

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.4.8 PLAN DE CAPACITACIÓN

El Plan de Capacitación es un componente clave de la propuesta y constituye un entregable estratégico para asegurar la correcta implementación, apropiación y sostenibilidad del Modelo Técnico de Gestión de Riesgos en IDH Microfinanciera.

Este plan está diseñado para transferir conocimientos, desarrollar competencias y garantizar que todo el personal involucrado domine los procesos, procedimientos y herramientas definidos para la gestión de riesgos del crédito educativo.

- a) Estructura y contenido del Plan de Capacitación
- b) El plan contempla las siguientes fases y componentes:
 - c) Diagnóstico de necesidades de capacitación: Identificación de brechas de conocimiento y habilidades en el personal operativo, administrativo y de gestión de riesgos.
 - d) Diseño de contenidos y materiales didácticos: Elaboración de guías, presentaciones, manuales rápidos, casos prácticos y ejercicios aplicados, alineados al manual de gestión de riesgos y la normativa vigente.
 - e) Programación de talleres y sesiones formativas: Planificación de jornadas presenciales y virtuales, sesiones prácticas y espacios de retroalimentación, dirigidas por instructores internos o consultores expertos.
 - f) Ejecución y seguimiento de la formación: Registro de participantes, aplicación de evaluaciones de aprendizaje, entrega de certificados y levantamiento de evidencias.
 - g) Evaluación de la eficacia del plan: Aplicación de encuestas de satisfacción, medición de indicadores de transferencia de conocimientos y recolección de lecciones aprendidas para mejora continua.

El diseño del Plan de Capacitación se fundamenta en el enfoque de gestión por competencias, garantizando que el aprendizaje sea práctico y orientado a resultados. La metodología combina el aprendizaje activo, el análisis de casos reales y la simulación de situaciones de riesgo, alineándose con los estándares del PMBOK® y las mejores prácticas del sector microfinanciero.

El Plan de Capacitación será aplicado a todo el personal clave de IDH Microfinanciera y aliados estratégicos involucrados en la operación del crédito educativo. Su ejecución estará a cargo del área de Recursos Humanos en coordinación con el Project Manager y el Área de riesgos. La capacitación será obligatoria y estará programada para desarrollarse antes y durante la implementación piloto del modelo de gestión de riesgos, asegurando que todos los participantes cuenten con las competencias requeridas para la correcta ejecución de sus funciones.

Tabla 38 Contenidos de capacitación

Nº	Tema / Módulo	Objetivo de aprendizaje	Duración	Modalidad	Evidencia / Evaluación
1	Inducción al Modelo de Gestión de Riesgos	Comprender los principios, objetivos y alcance del modelo	2 horas	Presencial/Virtual	Lista asistencia, guía de inducción
2	Políticas y procedimientos clave del crédito educativo	Dominar las políticas, flujos y responsabilidades en cada etapa	2 horas	Presencial/Virtual	Guía de políticas, simulación de caso
3	Herramientas para identificación y evaluación de riesgos	Aplicar checklist, matrices y herramientas de evaluación de riesgos	3 horas	Taller práctico	Ejercicios prácticos, evaluación
4	Protocolo de manejo de incidentes y excepciones	Reconocer y actuar ante incidentes críticos o no previstos	2 horas	Presencial/Virtual	Simulación, reporte de incidente
5	Seguimiento y recuperación del crédito	Gestionar el monitoreo de pagos y acciones de recuperación	2 horas	Taller práctico	Bitácora, evaluación
6	Protección de datos y ética institucional	Cumplir las normas de confidencialidad y ética en la operación	1.5 horas	Virtual	Evaluación, acta de compromiso
7	Evaluación final y retroalimentación	Verificar la transferencia de conocimientos y recoger mejoras	1 hora	Online	Prueba escrita, encuesta satisfacción

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.4.9 PLAN DE ESCALABILIDAD DEL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS

El modelo de gestión de riesgos propuesto se concibe como una herramienta preventiva e institucional que no debe limitarse a la validación en un entorno piloto, sino que tiene el potencial de convertirse en un instrumento estratégico para la expansión progresiva del crédito educativo en IDH Microfinanciera. Para garantizar una implementación ordenada, controlada y sostenible, se establece un plan de escalabilidad que permite anticipar riesgos en cada etapa antes de su

consolidación a nivel nacional.

Fases de escalamiento

El plan contempla cuatro fases de expansión, cada una con objetivos definidos y un alcance progresivo:

1. Fase piloto controlado: consiste en implementar el modelo con un grupo reducido de aproximadamente 100 estudiantes en la agencia central de Tegucigalpa. El propósito de esta etapa es validar los procesos, controles y protocolos diseñados en la EDT, así como medir indicadores de morosidad, tiempos de aprobación y satisfacción de los beneficiarios.

2. Fase de escalamiento interno: contempla la extensión del producto a dos o tres agencias adicionales de IDH, incluyendo Tegucigalpa y San Pedro Sula. Durante esta fase se refuerza la capacitación del personal operativo y se asegura la integración del modelo en los sistemas de monitoreo de riesgos y en los procesos de auditoría interna.

3. Fase de escalamiento nacional: abarca la implementación del crédito educativo en todas las agencias de IDH a nivel nacional. En esta etapa se promueve la estandarización de los procesos, así como la incorporación de aliados externos como BANHPROVI y Confianza S.A.–FGR, con el fin de contar con mecanismos de garantía que reduzcan la exposición crediticia.

4. Fase de escalamiento estratégico: busca consolidar el crédito educativo como un producto permanente en la oferta institucional de IDH. Esta fase implica formalizar alianzas con universidades y organismos de cooperación, además de establecer revisiones periódicas del modelo de riesgos, garantizando su actualización y pertinencia frente a cambios en el entorno financiero y social.

Criterios de éxito

Para avanzar de una fase a otra se establecen criterios de éxito basados en indicadores clave:

1. Índice de morosidad (PAR educativo) $\leq 10\%$ en el piloto.
2. Nivel de satisfacción de los beneficiarios $\geq 80\%$.
3. Tiempo promedio de aprobación de crédito ≤ 5 días hábiles.

4. Recuperación de cartera $\geq 90\%$ en fases nacionales.
5. Funcionamiento pleno de los sistemas de monitoreo y control de riesgos.

Indicadores de monitoreo

El seguimiento del plan se realizará mediante indicadores que permitan evaluar la viabilidad técnica y financiera de cada etapa:

1. KPI de morosidad (PAR educativo).
2. Número de créditos colocados en cada fase.
3. Nivel de recuperación de cartera.
4. Porcentaje de satisfacción de beneficiarios mediante encuestas.
5. Costo operativo por crédito.
6. Cobertura geográfica alcanzada.

Tabla 39 Plan de escalabilidad del modelo de gestión de riesgos

Fase	Alcance	Criterio de éxito	Indicadores clave
Piloto controlado	100 estudiantes en Tegucigalpa	Mora $\leq 10\%$, satisfacción $\geq 80\%$	PAR educativo, encuestas, tiempos
Escalamiento interno	2-3 agencias de IDH	Procesos y sistemas estables	Tiempo de aprobación, capacitación
Escalamiento nacional	Todas las agencias de IDH	Mora $\leq 8\%$ sostenida, recuperación $\geq 90\%$	Recuperación cartera, cobertura nacional
Escalamiento estratégico	Producto consolidado + alianzas	Validación y revisión anual del modelo	Auditoría interna, indicadores CNBS

Fuente: Elaboración propia (2025)

El plan de escalabilidad se articula directamente con los elementos de la propuesta presentados en este capítulo. La EDT y el acta de constitución delimitan el alcance inicial en la fase piloto; la matriz de riesgos y los KPIs proveen los criterios técnicos de avance entre fases; el cronograma y presupuesto respaldan la factibilidad del piloto, mientras que la escalabilidad

asegura la sostenibilidad del proyecto en el mediano y largo plazo. De esta manera, se garantiza que el modelo no permanezca en un ejercicio teórico, sino que evolucione hacia una herramienta institucional capaz de anticipar riesgos y fortalecer la inclusión financiera mediante la implementación gradual del crédito educativo en Honduras.

6.4.10 PROTOCOLOS DE ACTUACIÓN ANTE CONTIGENCIAS

En el ámbito de la administración de proyectos, uno de los mayores desafíos consiste en responder de manera eficaz a los riesgos que se materializan en forma de contingencias. La naturaleza dinámica de los entornos sociales, económicos y financieros hace imposible prever con exactitud todos los escenarios que pueden afectar el desarrollo de un proyecto, sin embargo, sí es posible establecer protocolos de actuación que permitan dar respuestas oportunas, estructuradas y coherentes frente a dichos eventos. En este sentido, los protocolos de actuación ante contingencias se convierten en un pilar fundamental dentro del sistema de gestión de riesgos diseñado para el crédito educativo de IDH Microfinanciera, ya que aseguran la continuidad de las operaciones, la protección de los recursos institucionales y la confianza de los beneficiarios.

Estos protocolos han sido concebidos no como documentos aislados, sino como parte de un engranaje mayor que incluye políticas, procesos y lineamientos establecidos previamente en el manual de gestión de riesgos.

La secuencia estandarizada de actuación contempla cinco pasos esenciales:

1. Activación del protocolo, cuando la contingencia alcanza un nivel crítico.
2. Notificación inmediata al Área de riesgos y al líder del proyecto.
3. Evaluación del impacto, en un plazo máximo de 48 horas.
4. Implementación de acciones correctivas, según las medidas definidas.
5. Monitoreo y cierre, documentando resultados y lecciones aprendidas.

En cuanto a los escenarios más relevantes, se han diseñado protocolos específicos:

- Las contingencias crediticias se refieren al riesgo de incumplimiento o mora por parte de los beneficiarios del crédito educativo. Para afrontarlas, se contemplan medidas como la reestructuración de deudas en condiciones que faciliten el cumplimiento, la aplicación de períodos de gracia en casos justificados, la activación de seguros o garantías previamente contratados y el

fortalecimiento de programas de educación financiera que prevengan la recurrencia de estos escenarios.

- Las contingencias operativas se relacionan con fallos en procesos internos, deficiencias tecnológicas o errores humanos que pueden interrumpir el servicio. Los protocolos establecidos incluyen el respaldo físico y digital de la información crítica, la capacitación inmediata del personal involucrado y la habilitación de canales alternativos de atención, lo que permite garantizar la continuidad del servicio y minimizar los tiempos de inactividad.

- Las contingencias reputacionales, se producen cuando la imagen institucional se ve afectada por quejas de clientes, problemas de comunicación o fallas en la ejecución del programa. En estos casos, se activa un plan de comunicación de crisis con mensajes claros y transparentes, se designa un vocero institucional para transmitir información oficial y se implementan acciones de transparencia y rendición de cuentas que contribuyan a recuperar la confianza de los beneficiarios y de la sociedad en general.

- Las contingencias de liquidez aparecen cuando la institución enfrenta una insuficiencia temporal de recursos financieros para atender obligaciones o nuevos desembolsos. Para responder a esta situación, se han definido medidas como el mantenimiento de reservas mínimas que sirvan de colchón de seguridad, la gestión de líneas de crédito de emergencia con aliados estratégicos y la priorización de desembolsos en función del impacto social de cada operación, asegurando que los grupos más vulnerables continúen recibiendo apoyo.

- Las contingencias externas abarcan aquellos factores fuera del control de la institución, como desastres naturales, crisis económicas o cambios regulatorios. Los protocolos para este tipo de eventos contemplan la activación de seguros institucionales que cubran pérdidas materiales o financieras, la adaptación de contratos a nuevas disposiciones legales y la reprogramación flexible de metas y cronogramas, con el fin de mantener la viabilidad del proyecto en contextos de alta incertidumbre.

Cada una de estas actuaciones debe quedar registrada en un sistema formal de incidentes, donde se consigne la naturaleza del evento, las medidas aplicadas, los responsables de su ejecución y los resultados alcanzados. Este registro cumple una función doble, en primer lugar, permite dar seguimiento y control a cada contingencia atendida, y, en segundo lugar, sirve como fuente de aprendizaje institucional que retroalimenta los procesos de mejora continua, fortaleciendo la

capacidad de anticipación de la organización.

Los protocolos de actuación ante contingencias no constituyen un documento accesorio, sino un pilar estratégico y operativo dentro de la gestión de riesgos. Su importancia radica en que ofrecen un marco de acción claro y confiable en momentos de incertidumbre, reduciendo la improvisación y aumentando la capacidad de respuesta institucional. Además, su eficacia se ve consolidada en matrices de riesgo, indicadores de desempeño, los roles y mecanismos de control.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Las medidas de control garantizan el seguimiento y evaluación constante de los riesgos y de las respuestas aplicadas, asegurando decisiones oportunas y transparencia en la gestión. En el proyecto de crédito educativo, se implementan a través de la matriz de riesgos, los indicadores de desempeño (KPIs), la definición de roles y responsabilidades, y un flujo de comunicación claro. Estas acciones se complementan con auditorías, mejora continua, integración con otros planes y el uso de herramientas digitales que fortalecen el control y la sostenibilidad del proyecto.

6.5.1 MATRIZ DE RIESGOS

Con el fin de evaluar y priorizar las amenazas que podrían comprometer la implementación del crédito educativo en IDH Microfinanciera, se aplicó el proceso de análisis cualitativo de riesgos recomendado por el PMBOK Sexta Edición. Este procedimiento permite sistematizar los riesgos identificados en el Acta de Constitución y en etapas posteriores del proyecto, transformándolos en un esquema estructurado de control y respuesta.

Para garantizar uniformidad en la evaluación, se establecieron escalas de probabilidad e impacto en una gradación de tres niveles. Estas escalas se adaptaron al contexto del proyecto, considerando los posibles efectos financieros, operativos, reputacionales y externos.

Tabla 40 Definición de escalas de probabilidad e impacto

Valor	Probabilidad de ocurrencia	Impacto en el proyecto
1 (Bajo)	Evento improbable (<30%)	Afectación menor, retraso breve, impacto financiero mínimo
2 (Medio)	Posible, ocurre ocasionalmente (30–70%)	Impacto moderado en tiempo, costo o alcance
3 (Alto)	Evento altamente probable (>70%)	Impacto severo: compromete objetivos, recursos o reputación

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 41 Matriz de probabilidad–impacto

ID	Riesgo	Probabilidad (1–3)	Impacto (1–3)	Cálculo (PxI)	Nivel resultante
R1	Financiero	3 (Alta)	3 (Alto)	9	Crítico (Rojo)
R2	Crediticio	3 (Alta)	3 (Alto)	9	Crítico (Rojo)
R3	Operativo–Tecnológico	2 (Media)	3 (Alto)	6	Alto (Amarillo)
R4	Organizacional	2 (Media)	3 (Alto)	6	Alto (Amarillo)
R5	Reputacional	2 (Media)	2 (Medio)	4	Moderado (Amarillo)
R6	Externo–Regulatorio	2 (Media)	3 (Alto)	6	Alto (Amarillo)
R7	Externo–Ambiental	1 (Baja)	3 (Alto)	3	Bajo (Verde)

Fuente: Elaboración propia (2025)

Con base en estas escalas se construyó la matriz de probabilidad–impacto (3x3), que permite visualizar la prioridad de los riesgos. Los valores altos en ambas dimensiones ubican al riesgo en la zona crítica (rojo), mientras que las combinaciones medias corresponden a riesgos significativos (amarillo) y las bajas a riesgos moderados (verde).

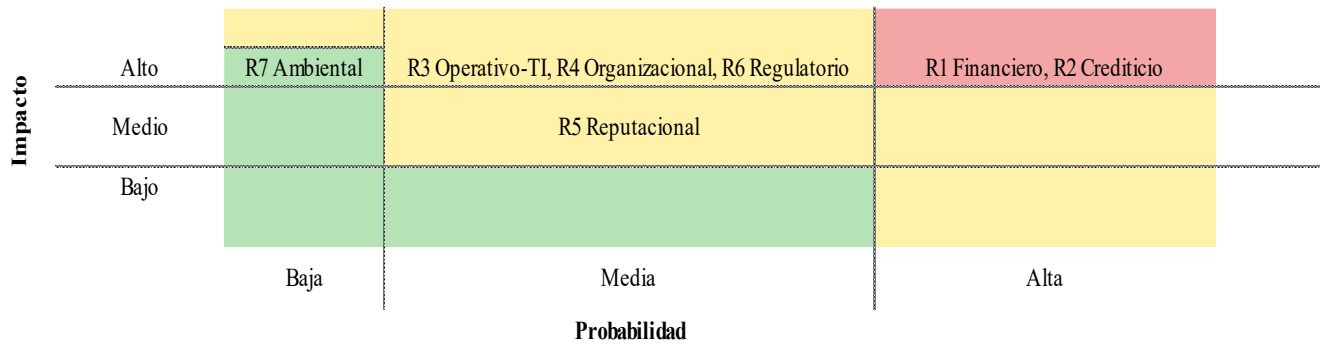


Ilustración 17 Matriz de probabilidad–impacto en cuadrante 3x3 (mapa de calor)

Fuente: Elaboración propia (2025)

Finalmente, se integraron los riesgos de alto nivel del Acta de Constitución y los riesgos específicos identificados en las fases de planeación, clasificándolos según las categorías definidas (Financiero, Crediticio, Operativo, Organizacional, Reputacional y Externo). Cada riesgo se evaluó en términos de probabilidad, impacto y nivel, y se le asignaron estrategias de respuesta (Evitar, Mitigar, Transferir o Aceptar) junto con responsables específicos, en línea con las prácticas del PMBOK®.

Tabla 42 Matriz de Riesgos

ID	Categoría	Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Nivel	Estrategias de respuesta	Responsable	Tipo de riesgo
R1	Financiero	Limitaciones presupuestarias e insuficiencia de fondos	Alta	Alto	Crítico	Mitigar: priorización de gastos y reservas mínimas; Transferir: líneas de crédito de emergencia	Dirección Financiera	Cuantitativo
R2	Crediticio	Mora o incumplimiento de beneficiarios	Alta	Alto	Crítico	Mitigar: reestructuración de deudas y períodos de gracia; Transferir: seguros de crédito; Mitigar: educación financiera	Área de Crédito / Área de riesgos	Cuantitativo
R3	Operativo–Tecnológico	Retrasos tecnológicos, fallos en procesos o errores humanos	Media	Alto	Alto	Mitigar: implementación gradual y capacitación; Evitar: soporte técnico especializado; Transferir: mantenimiento preventivo	Área de TI / Operaciones	Cualitativo
R4	Organizacional	Resistencia al cambio y baja adopción del modelo	Media	Alto	Alto	Mitigar: gestión del cambio e incentivos; Evitar: liderazgo visible; Mitigar: talleres de sensibilización	Dirección General / RRHH	Cualitativo

R5	Reputacional	Quejas de clientes y deterioro de imagen institucional	Media	Medio	Moderado	Mitigar: plan de crisis y vocero oficial; Explorar: transparencia y rendición de cuentas	Comunicación Institucional	Cualitativo
R6	Externo-Regulatorio	Cambios regulatorios inesperados	Media	Alto	Alto	Mitigar: monitoreo normativo y adaptación contractual; Transferir: asesoría legal externa	Dirección / Asesoría Legal	Cualitativo
R7	Externo-Ambiental	Fenómenos naturales y crisis económicas	Baja	Alto	Bajo	Transferir: seguros institucionales; Mitigar: planes de continuidad; Aceptar: reprogramación flexible de metas	Dirección General / Comité de Crisis	Cuantitativo

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.2 KPIS E INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Con el fin de garantizar la trazabilidad y control en la ejecución del proyecto de crédito educativo en IDH Microfinanciera, se definen los siguientes indicadores clave de desempeño (KPIs). Estos KPIs se construyen bajo criterios SMART y se orientan a las dimensiones financiera, operativa, organizacional, reputacional y de gestión de riesgos, coherentes con los elementos desarrollados en el proyecto.

Tabla 43 KPIs

Dimensión	Indicador (KPI)	Definición / Propósito	Frecuencia de medición	Responsable	Herramienta de recolección de datos	Límites aceptables (mín-máx)
Financiera	Tasa de morosidad	Controlar el riesgo crediticio de incumplimiento de beneficiarios	Mensual	Área de Crédito	Sistema contable de cartera	≤5% – 10%
	Nivel de liquidez institucional	Medir la capacidad de cubrir obligaciones de corto plazo.	Trimestral	Dirección Financiera	Estados financieros auditados	≥1.2 – 2.0
Operativa	Disponibilidad tecnológica	Asegurar continuidad del sistema de gestión crediticia.	Mensual	Área de TI	Registros de monitoreo de sistemas	≥95% – 100%
	Tiempo de recuperación ante incidentes (MTTR)	Evaluar eficiencia de respuesta a fallos.	Mensual	Operaciones / TI	Reportes de TI y mesa de ayuda	≤24h – 48h
Organizacional	Índice de adopción del modelo	Medir la aceptación y correcta aplicación de los nuevos procesos.	Trimestral	RRHH	Evaluaciones de desempeño y encuestas internas	≥70% – 100%
	Cumplimiento de capacitaciones	Controlar que los programas de formación se ejecuten según plan.	Trimestral	RRHH	Registros de asistencia y reportes de formación	≥80% – 100%
Reputacional	Nivel de satisfacción del beneficiario	Medir percepción y confianza en la institución.	Semestral	Comunicación Institucional	Encuestas aplicadas a beneficiarios	≥70% – 90%
	Número de quejas	Garantizar atención	Trimestral	Atención al Cliente	Sistema de gestión de	≥80% – 100%

	resueltas en plazo	oportuna a beneficiarios			quejas y reclamos	
Gestión de Riesgos	Riesgos monitoreados activamente	Controlar la atención a los riesgos identificados	Mensual	Área de riesgos	Matriz de riesgos y reportes de seguimiento	≥80% – 100%
	Cumplimiento de planes de respuesta	Medir la implementación de acciones preventivas/correctivas.	Trimestral	Área de riesgos	Informes de ejecución de planes	≥75% – 100%
	Número de auditorías internas realizadas	Verificar la aplicación de protocolos de control.	Semestral	Auditoría Interna	Informes de auditoría interna	100%

Fuente: Elaboración propia (2025)

La medición periódica de estos indicadores ya sea mensual, trimestral o semestral, según la naturaleza de cada uno, proporcionará información precisa y oportuna al Área de riesgos y a la Dirección General, facilitando la toma de decisiones fundamentadas, la priorización de recursos y la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

6.5.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES

La Matriz RACI (Responsable, Aprobador, Consultado e Informado) constituye una herramienta fundamental para la adecuada gobernanza del proyecto, ya que permite asignar de manera precisa las funciones y responsabilidades de los interesados en relación con las actividades críticas. Su implementación en el presente trabajo responde a la necesidad de establecer un marco organizativo claro que evite solapamientos, reduzca vacíos en la ejecución y garantice la rendición de cuentas en cada fase del ciclo de vida del proyecto. Asimismo, asegura la coherencia metodológica al vincular los actores identificados en el acta de constitución con la gestión operativa y de riesgos, fortaleciendo la coordinación interinstitucional y promoviendo decisiones informadas y oportunas. Con ello, la matriz RACI se consolida como un instrumento que aporta transparencia, eficiencia y trazabilidad.

Tabla 44 Matriz RACI

Función / Actividad	Dirección Ejecutiva	Área de riesgos	Gerencia de Crédito	Gerencia Financiera	Gerencia de Operaciones y Tecnología	RRHH	Comunicación Institucional	Auditoría y Control Interno	Universidades Piloto	CNBS	Estudiantes Beneficiarios
Aprobación de planes de respuesta	A	R	C	C	C	C	I	I	I	I	I
Gestión de morosidad y reestructuración	I	C	R	C	I	I	I	I	C	I	I
Gestión de liquidez y reservas	A	C	I	R	I	I	I	I	I	I	I
Continuidad tecnológica y operativa	I	C	I	C	R	I	I	I	I	I	I
Capacitación y gestión del cambio	I	C	I	I	I	R	I	I	I	I	C
Comunicación en crisis y reputación	I	C	I	I	I	I	R	I	I	I	C
Supervisión de riesgos críticos	C	R	C	C	C	C	I	I	I	I	I
Auditoría y control de cumplimiento	I	C	I	I	I	I	I	R	I	I	I

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.4 FLUJO DE COMUNICACIÓN Y REPORTE

El establecimiento de un flujo claro de comunicación y reportes constituye un pilar esencial para la gestión eficaz de riesgos, garantizando que la información relevante llegue de manera oportuna a los responsables institucionales, y que la toma de decisiones se base en datos actualizados y verificables.

El flujo de comunicación y reportes incluye los siguientes elementos:

- Reportes periódicos de riesgos: El Área de Riesgos elabora y presenta reportes periódicos de actualización de la matriz de riesgos, el estatus de los indicadores clave de desempeño (KPIs) y el registro de incidentes o contingencias atendidas.
- Alertas inmediatas ante incidentes críticos: Cuando un riesgo se materializa en forma de contingencia crítica (por ejemplo, morosidad elevada, fallo tecnológico severo, crisis reputacional), el Área de Riesgos notifica de inmediato a la Dirección Ejecutiva y al responsable designado para el seguimiento del modelo, utilizando los canales institucionales establecidos (correo institucional, sistema de tickets, llamada directa).
- Reuniones de seguimiento: Se programan reuniones periódicas (mensuales o trimestrales) con la participación del Área de Riesgos y los responsables de cada área operativa, para revisar indicadores, analizar incidentes recientes y actualizar los planes de acción.
- Comunicación con los beneficiarios o aliados estratégicos: En situaciones que requieran transparencia externa (por ejemplo, ajustes en procesos, atención de quejas, comunicación de crisis), la Gerencia Institucional elabora los comunicados oficiales y coordina la difusión a través de los canales adecuados (correo institucional, página web, redes sociales, reuniones presenciales).
- Registro y archivo sistemático: Todos los reportes, actas y registros de incidentes son archivados en la plataforma institucional, permitiendo la trazabilidad, auditoría y mejora continua.

Tabla 45 Comunicación y reportes para la gestión de riesgos

Tipo de reporte / comunicación	Responsable institucional	Frecuencia	Destinatario principal	Medio de comunicación	Propósito / contenido principal	Acciones de seguimiento
Reporte periódico de riesgos	Área de Riesgos	Mensual / Trimestral	Dirección Ejecutiva, Junta Directiva	Email institucional, sistema digital	Actualización de matriz de riesgos, KPIs, estado de planes de acción	Revisión en reunión, actualización de la matriz
Alerta de contingencia crítica	Área de Riesgos	Inmediata	Dirección Ejecutiva, áreas responsables	Correo, llamada, sistema digital	Notificación de incidentes o riesgos materializados de alto impacto	Activación de protocolos de respuesta, informe de cierre

Acta de reunión de seguimiento	Área de Riesgos	Mensual / Trimestral	Dirección Ejecutiva, áreas operativas	Plataforma interna, email	Registro de acuerdos, seguimiento a incidentes, actualización de acciones	Actualización de responsables, monitoreo de cumplimiento
Informe de cumplimiento de KPIs	Área de Riesgos	Trimestral	Dirección Ejecutiva, Junta Directiva	Reporte digital, presentación	Resultados de indicadores clave, brechas detectadas, recomendaciones	Ajuste de planes de acción, retroalimentación
Comunicado institucional	Gerencia de Comunicación Institucional	Según necesidad	Beneficiarios, aliados externos	Correo, página web, redes sociales	Información relevante sobre el crédito educativo, protocolos, resultados	Registro de envío y respuestas, retroalimentación
Registro y archivo de incidentes	Área de Riesgos	Permanente	Auditoría Interna, Dirección Ejecutiva	Plataforma institucional, físico	Documentación de incidentes, medidas aplicadas, resultados alcanzados	Auditoría periódica, revisión de lecciones aprendidas
Informe de capacitación y gestión del cambio	Recursos Humanos	Trimestral	Dirección Ejecutiva, Área de Riesgos	Email, presentación interna	Cumplimiento de planes de formación, resultados de evaluaciones	Planes de refuerzo, actualización de contenidos
Reporte de auditoría interna	Auditoría Interna	Semestral / Anual	Junta Directiva, Dirección Ejecutiva	Reporte impreso/digital	Cumplimiento de controles, hallazgos y recomendaciones	Acciones correctivas, seguimiento a recomendaciones
Informe a organismos reguladores	Dirección Ejecutiva / Área de Riesgos	Según requerimiento	Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS)	Reporte oficial, sistema regulador	Cumplimiento normativo, reportes de riesgo, gestión de incidentes	Respuestas a observaciones, adecuación de procesos

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.5 GESTIÓN DE CALIDAD

Este apartado establece los mecanismos prácticos para garantizar que el Manual y Modelo Técnico de Gestión de Riesgos del Crédito Educativo en IDH Microfinanciera se implementen, controlen, mejoren y actualicen de manera sistemática y efectiva.

La gestión de calidad es fundamental para asegurar la aplicabilidad real, la sostenibilidad y la mejora continua del sistema, alineada a los principios de PMBOK® 6 y SCRUM, y a las regulaciones nacionales.

6.5.5.1 MECANISMOS DE CONTROLES DE CALIDAD

1. Auditoría interna periódica: Verificación sistemática del cumplimiento y aplicación real de los procedimientos, mediante revisiones de expedientes, listas de control y reportes institucionales.

2. Monitoreo de KPIs: Seguimiento regular de indicadores clave definidos para medir el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de riesgos.

3. Registro y análisis de incidentes: Documentación y análisis de cualquier desviación, error o hallazgo detectado, con la elaboración y ejecución de planes de acción correctiva.

4. Evaluación de satisfacción: Aplicación de encuestas a personal y beneficiarios para recoger retroalimentación y orientar las mejoras en los procedimientos.

5. Reuniones de mejora continua: Espacios semestrales para compartir lecciones aprendidas, analizar resultados y ajustar procedimientos conforme a la experiencia.

6. Actualización formal: Todo cambio relevante en el manual o los procedimientos se documenta, se aprueba por el Comité de Riesgos y se comunica oficialmente a la organización.

6.5.5.2 RESPONSABLES

Para garantizar la correcta implementación, monitoreo y mejora continua de la calidad en la aplicación del manual y modelo de gestión de riesgos, se asignan las siguientes responsabilidades institucionales:

Tabla 46 Responsables de la Gestión de Calidad

Responsable	Función en la gestión de calidad
Comité de Riesgos	Supervisión general, revisión periódica, aprobación de ajustes y comunicación de cambios institucionales.
Auditoría Interna	Evaluación independiente, revisión de registros, identificación de hallazgos y verificación de planes de mejora.
Dirección de Créditos	Coordinación operativa, ejecución de acciones correctivas, monitoreo diario de controles y aseguramiento de cumplimiento.
Área de Riesgos	Monitoreo y actualización de la matriz de riesgos, registro y análisis de incidentes, propuesta de mejoras y seguimiento de KPIs.
Área de Recursos Humanos	Coordinación de capacitaciones, validación de competencias y resguardo de evidencia de formación del personal.
Project Manager	Seguimiento del plan de trabajo, monitoreo de KPIs, coordinación de reuniones de mejora y documentación de avances.
Jefes de Agencia / Supervisores	Supervisión directa en campo, verificación del cumplimiento diario de los controles y apoyo en la resolución de incidencias.
Personal operativo	Aplicación diaria de procedimientos, cumplimiento de controles definidos, reporte inmediato de hallazgos o desviaciones.
Soporte documental / Archivo	Custodia y resguardo de la evidencia documental y digital relacionada a los procesos y auditorías.

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.5.3 REVISIONES

La gestión de calidad del manual y modelo de riesgos contempla revisiones y controles realizados en períodos definidos, para asegurar la vigencia y efectividad de los procesos:

Tabla 47 Frecuencia de revisión y actualización

Actividad / Control	Frecuencia mínima	Responsable(s)	Evidencia / Soporte
Auditoría interna	Anual	Auditoría Interna, Comité de Riesgos	Informe de auditoría, acta de revisión
Monitoreo de KPIs	Mensual / Trimestral	Área de Riesgos, Project Manager	Reporte de indicadores, dashboard digital

Evaluación de satisfacción	Semestral / Post-ciclo	Recursos Humanos, Dirección de Créditos	Encuestas aplicadas, informe de resultados
Actualización del manual/procedimientos	Anual / Tras hallazgos	Comité de Riesgos, Dirección de Créditos	Versión actualizada del manual, acta de aprobación
Reuniones de mejora continua	Semestral	Project Manager, Comité de Riesgos, Dirección	Actas de reunión, plan de acción

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.5.4 EVIDENCIA DOCUMENTAL

La gestión de calidad debe estar respaldada por evidencia documental, que permite la verificación y la trazabilidad de todas las acciones, controles y mejoras aplicadas al manual y modelo de riesgos. Los principales soportes y registros utilizados incluyen:

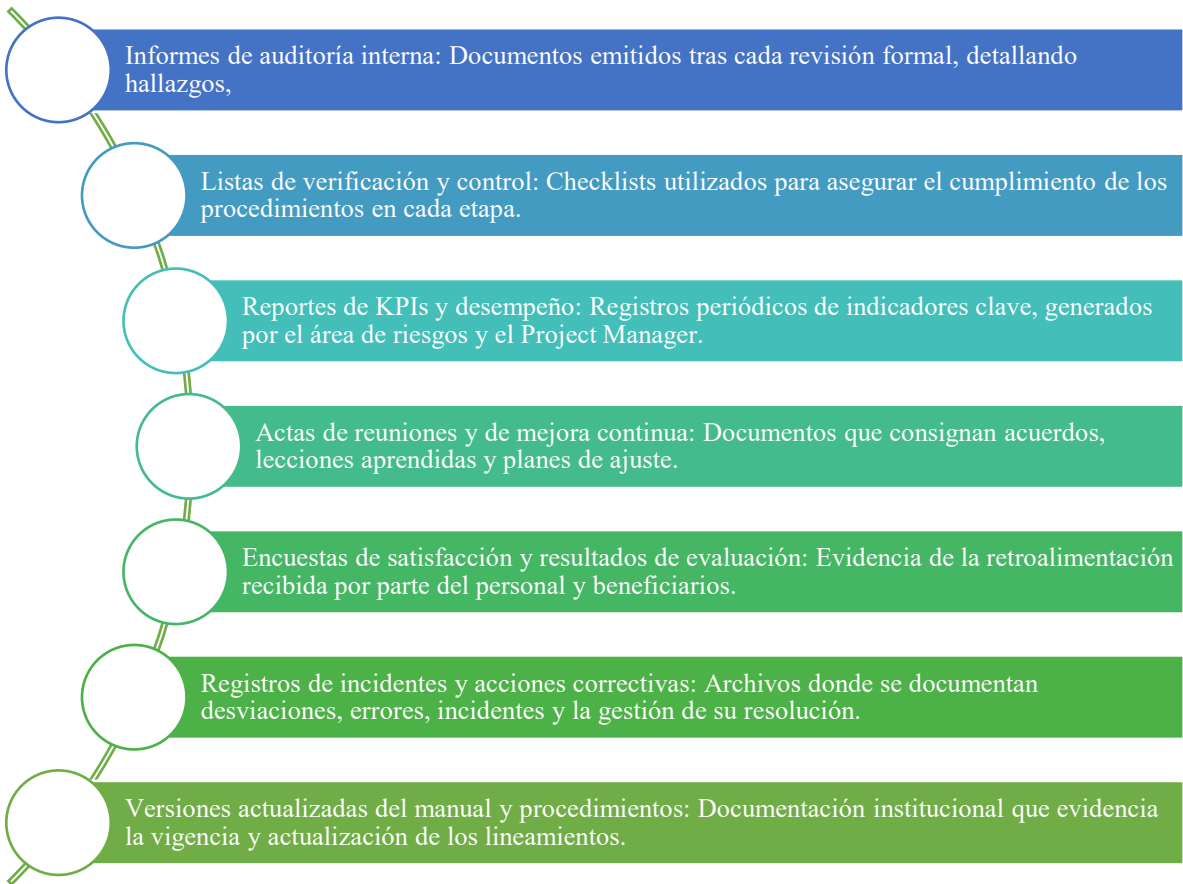


Figura 1 Evidencia documental para la gestión de calidad

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.5.5 KPIs E INDICADORES DE CALIDAD

Para asegurar la mejora continua y la efectividad del manual y modelo de riesgos, se monitorean los siguientes indicadores clave (KPIs):

Tabla 48 KPIs e Indicadores de Calidad

Indicador de calidad	Meta / Frecuencia	Responsable
% de procedimientos auditados sin hallazgos	≥ 90% anual	Auditoría Interna, Comité de Riesgos
% de personal capacitado y aprobado	100% antes de implementación	Recursos Humanos, Project Manager
Satisfacción del usuario interno/externo	≥ 4/5 semestral (encuesta)	Recursos Humanos, Dirección de Créditos
% de hallazgos corregidos en plazo	≥ 95% por ciclo de revisión	Dirección de Créditos, Área de Riesgos
Tiempo promedio de atención de incidentes	≤ 48 horas	Área de Riesgos, Project Manager
Nº de mejoras implementadas por ciclo de revisión	≥ 2 por ciclo	Comité de Riesgos, Dirección de Créditos

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.5.6 PROCESO DE ACTUALIZACIÓN

La actualización del presente manual y los procedimientos asociados es un proceso sistemático y documentado, destinado a mantener la vigencia, pertinencia y alineación del modelo de gestión de riesgos con la normativa, las mejores prácticas y la realidad operativa de IDH Microfinanciera.

El proceso de actualización incluye lo siguiente:

La actualización deberá realizarse al menos una vez al año, o de forma inmediata cuando existan cambios normativos, incidentes relevantes o recomendaciones institucionales.

Todo el proceso quedará respaldado con evidencia documental, disponible para auditoría interna y externa.

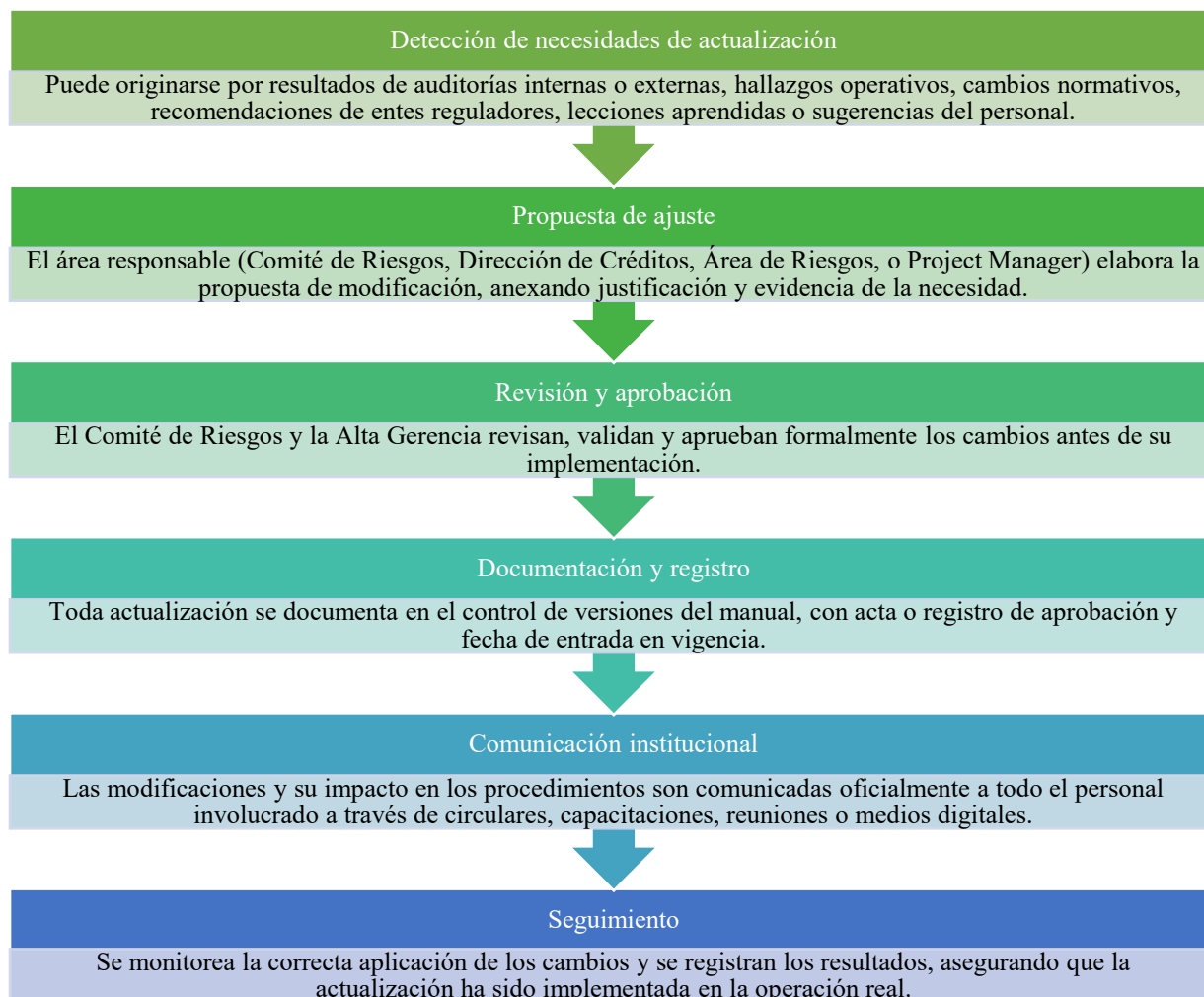


Figura 2 Proceso de actualización

Fuente: Elaboración propia (2025)

IDH Microfinanciera asume el compromiso de aplicar, monitorear y mejorar de forma continua el presente manual y el modelo de gestión de riesgos, garantizando la transparencia, eficacia y cumplimiento normativo en todas sus operaciones.

Todo el personal involucrado deberá cumplir con los procedimientos, controles y actualizaciones aquí definidos, contribuyendo activamente a la sostenibilidad y mejora del sistema institucional.

6.5.6 AUDITORIA INTERNA Y CONTROL CORPORATIVO

La auditoría interna y el control corporativo fortalecen el sistema de gestión de riesgos del crédito educativo, asegurando que los procesos y controles sean verificados de forma independiente, y promoviendo la transparencia, el cumplimiento normativo y la mejora continua.

Principales funciones de la Auditoría Interna:

1. Verificar el cumplimiento de los protocolos y políticas de gestión de riesgos.
2. Evaluar la eficacia de los controles y la respuesta a incidentes críticos.
3. Supervisar el registro y archivo de incidentes.
4. Elaborar informes de hallazgos y recomendaciones para la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva.
5. Dar seguimiento a la implementación de planes de mejora derivados de las auditorías.
6. Facilitar la atención a observaciones de organismos reguladores.

Tabla 49 Funciones y reportes clave de Auditoría Interna

Actividad de auditoría	Responsable	Destinatario	Frecuencia	Producto principal
Revisión de la matriz de riesgos y controles	Auditoría Interna	Dirección Ejecutiva, Junta Directiva	Semestral/Anual	Informe de hallazgos y recomendaciones
Verificación de incidentes y medidas correctivas	Auditoría Interna	Dirección Ejecutiva	Trimestral/Permanente	Reporte de cumplimiento y lecciones aprendidas
Informe de auditoría a organismos reguladores	Auditoría Interna / Dirección Ejecutiva	CNBS	Según requerimiento	Reporte oficial a ente regulador
Seguimiento a planes de mejora	Auditoría Interna	Dirección Ejecutiva	Trimestral	Informe de avance de acciones correctivas

Fuente: Elaboración propia (2025)

La integración del flujo general de comunicación y reportes con la función de auditoría interna garantiza que la gestión de riesgos en el crédito educativo sea monitoreada de forma integral y transparente, fortaleciendo la sostenibilidad y la reputación institucional de IDH Microfinanciera.

6.5.7 CICLO DE MEJORA CONTINUA CON ENFOQUE SCRUM

En correspondencia con el marco metodológico adoptado en los capítulos iniciales de esta tesis, que fundamenta la gestión del proyecto en los lineamientos del PMBOK® Sexta Edición y

la metodología ágil SCRUM, se considera fundamental la incorporación de una herramienta práctica de mejora continua para la etapa de aplicabilidad institucional.

Para ello, se propone la adopción del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), ampliamente reconocido en la gestión de calidad y proyectos, y su integración operativa con los eventos característicos de SCRUM. Esta integración permite que la institución asegure la revisión, evaluación y ajuste periódico de sus procesos de gestión de riesgos, facilitando la actualización constante y la adaptación ágil a los cambios internos o del entorno.

El ciclo PHVA se implementa en la institución siguiendo la lógica de SCRUM, a través de iteraciones cortas denominadas “sprints”, donde cada fase del ciclo tradicional de mejora continua se corresponde con un evento específico de la metodología ágil, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 50 Integración operativa del ciclo PHVA con los eventos SCRUM en la gestión de riesgos

Fase PHVA	Evento SCRUM	Actividad principal	Responsable(s)	Evidencia / Documento generado
Planear	Sprint Planning	Definir objetivos de mejora, priorizar riesgos y acciones correctivas/preventivas; estimar tareas del sprint.	Área de Riesgos, Dirección	Plan de acción de mejora / Backlog de mejoras
Hacer	Ejecución del Sprint	Ejecutar las acciones definidas, monitorear avances, documentar incidencias y resolver impedimentos.	Equipos responsables	Registro de actividades / Reporte de incidencias
Verificar	Sprint Review	Evaluar resultados alcanzados, analizar indicadores (KPIs) y matriz de riesgos, recoger retroalimentación.	Área de Riesgos, Dirección, Involucrados clave	Informe de resultados / Actualización de KPIs
Actuar	Sprint Retrospective	Identificar lecciones aprendidas, proponer ajustes y nuevas acciones para el siguiente ciclo, actualizar procesos.	Todos los participantes	Registro de mejoras / Plan de ajuste y seguimiento

Fuente: Elaboración propia (2025)

La integración operativa del ciclo PHVA con los eventos SCRUM, como se presenta en la tabla anterior, permite que la gestión de riesgos en IDH Microfinanciera se realice de manera iterativa, ágil y con foco en la mejora continua. Cada fase está claramente definida en términos de

actividades, responsables y productos resultantes, asegurando la trazabilidad y el control en cada etapa del proceso.

Este enfoque garantiza que todas las acciones de mejora y control no solo sean planificadas y ejecutadas, sino también evaluadas y ajustadas de forma periódica. Así, la institución puede anticipar y responder de manera oportuna a los cambios y desafíos que se presenten en la operación del crédito educativo, promoviendo una cultura organizacional basada en la excelencia, la transparencia y la adaptación constante.

De este modo, la propuesta metodológica no solo resulta coherente con los marcos de referencia adoptados en los capítulos iniciales del proyecto, sino que además ofrece a la organización una herramienta concreta, replicable y sostenible para la gestión integral de riesgos y la mejora continua institucional.

6.5.8 INTEGRACIÓN CON OTROS PLANES DEL PROYECTO

La integración con otros planes del proyecto constituye un componente esencial dentro de la gestión de proyectos, pues asegura la coherencia metodológica, la trazabilidad de los entregables y la sostenibilidad de los resultados. Según las buenas prácticas del PMBOK® Sexta Edición, ningún plan subsidiario debe ejecutarse de forma aislada, sino en estrecha articulación con los demás, de modo que el conjunto de procesos y actividades converja en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En este marco, el Plan de Gestión de Riesgos se concibe como un elemento transversal que se interrelaciona con los planes de alcance, cronograma, costos, calidad, comunicaciones, recursos humanos, adquisiciones e interesados.

Ahora bien, esta visión de integración se materializa de manera concreta en el entregable adecuación y parametrización de sistemas internos de IDH, que constituye el puente operativo entre la planificación documental y la ejecución práctica. Este entregable traduce los protocolos de actuación y la matriz de riesgos en herramientas tecnológicas de monitoreo integradas en los sistemas institucionales, lo que otorga capacidad de respuesta en tiempo real.

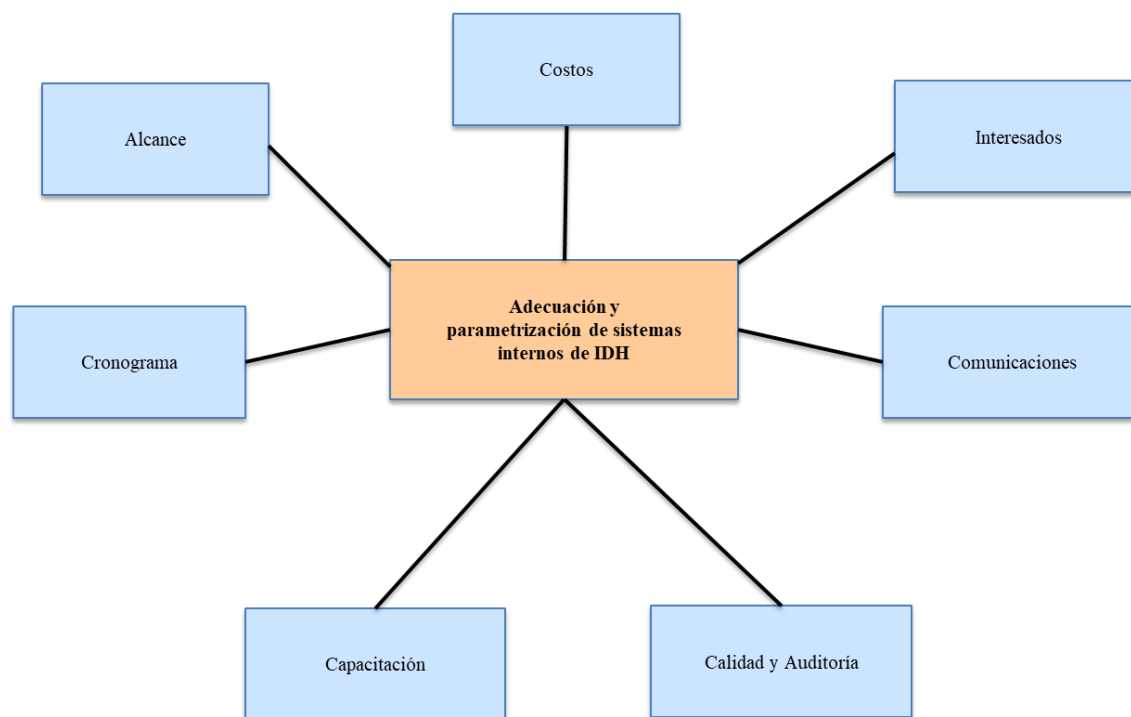


Ilustración 18 Integración del entregable 4 (E-4) con otros planes del proyecto

Fuente: Elaboración propia (2025)

La relación con el Plan de Alcance se da al garantizar que los entregables contemplados estén debidamente parametrizados en los sistemas internos, evitando desviaciones. El Plan de Cronograma, posibilita el seguimiento digital de plazos y la identificación temprana de retrasos. Su conexión con el Plan de Costos se materializa en la gestión automatizada de reservas de contingencia y la proyección de recursos financieros.

En el ámbito del Plan de Comunicaciones, la parametrización de los sistemas permite la generación automática de reportes y alertas, fortaleciendo la transparencia. De igual modo, su integración con el Plan de Interesados facilita que los diferentes actores accedan a información confiable y actualizada para la toma de decisiones. En relación con el Plan de Capacitación, exige la formación del personal en el uso de nuevas herramientas digitales, reforzando la apropiación de los protocolos de riesgos.

Finalmente, la conexión con el Plan de Calidad y Auditoría asegura trazabilidad en los procesos, reducción de errores manuales y disponibilidad de evidencia verificable para los procesos de control. De esta forma, el esquema confirma que el Entregable 4 no constituye un componente aislado, sino el elemento central de integración que garantiza la coherencia entre los

distintos planes del proyecto y potencia la efectividad de la gestión de riesgos en toda la organización. Complementariamente, el proyecto adopta prácticas de la metodología ágil Scrum, que actúan como mecanismos dinámicos de integración. Su implementación asegura que la gestión del proyecto no quede limitada a documentos formales, sino que se traduzca en prácticas sostenibles respaldadas por sistemas de información confiables.

6.5.9 INSTRUMENTOS DIGITALES DE MONITOREO

La incorporación de instrumentos digitales de monitoreo constituye un componente estratégico en la gestión moderna de proyectos, al permitir el seguimiento en tiempo real de los indicadores clave de desempeño, la trazabilidad de los procesos y la generación de reportes oportunos para la toma de decisiones. Estos instrumentos aseguran que la supervisión del proyecto no dependa únicamente de revisiones periódicas manuales, sino que se base en sistemas automatizados que reducen los márgenes de error y fortalecen la capacidad institucional de respuesta frente a contingencias.

En el marco del presente proyecto, la implementación de la adecuación y parametrización de sistemas internos de IDH constituye el eje central de esta estrategia, ya que convierte los protocolos de actuación y los planes de control en herramientas tecnológicas de uso cotidiano, plenamente integradas a la operación institucional. En este sentido, no solo representa un producto técnico, sino que se transforma en la plataforma que articula el seguimiento de riesgos, la comunicación de resultados y la rendición de cuentas frente a los interesados.

Los principales instrumentos derivados de este entregable incluyen:

- Tableros de control (dashboards), que permiten visualizar de manera integral los KPIs financieros, operativos y reputacionales, ofreciendo a la alta dirección una visión consolidada del estado del proyecto.
- Plataformas de gestión documental, que concentran actas, protocolos, matrices y reportes, garantizando la trazabilidad de la información y la consulta histórica.
- Sistemas de alertas automatizadas, capaces de notificar en tiempo real la aparición de eventos críticos como el aumento de la morosidad, fallas tecnológicas o incumplimientos en plazos.

- Módulos de trazabilidad, que registran la evolución de cada riesgo identificado en la matriz, permitiendo evaluar si las medidas de respuesta están siendo efectivas.

El impacto de estos instrumentos es múltiple. Por un lado, refuerzan la transparencia y la rendición de cuentas hacia los interesados, asegurando que la información fluya de manera clara y oportuna. Por otro lado, optimizan la labor del equipo ejecutor, al reducir tiempos de procesamiento y evitar duplicidad de esfuerzos mediante la integración automatizada de datos entre áreas. Finalmente, generan históricos y series comparativas que se convierten en insumos valiosos para los procesos de mejora continua, la auditoría interna y la toma de decisiones estratégicas.

La adecuación y parametrización de sistemas internos de IDH se erige como el núcleo operativo de los instrumentos digitales de monitoreo, al garantizar que la gestión de riesgos, el seguimiento de indicadores y la comunicación institucional de resultados se materialicen en procesos ágiles, confiables y sostenibles. De esta manera, se consolida un modelo de supervisión integral que fortalece la gobernanza del proyecto y asegura la perdurabilidad de sus beneficios en el tiempo.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

El cronograma de implementación se ha elaborado a partir de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) del proyecto “Modelo Técnico de Gestión de Riesgos para la Implementación del Crédito Educativo de IDH”, asegurando la alineación con las mejores prácticas de planificación establecidas por el PMBOK® Sexta Edición y la aplicación de principios ágiles de SCRUM para fases iterativas de validación y mejora.

Las actividades han sido organizadas por fases secuenciales (Diagnóstico, Diseño, Adecuación, Capacitación, Piloto y Cierre), estableciendo la duración, responsables directos, fechas estimadas y las relaciones de precedencia entre actividades.

Este cronograma facilita el control y la gestión oportuna de los entregables claves, permitiendo el seguimiento por parte de los responsables institucionales y la identificación temprana de desviaciones o retrasos.

Las actividades críticas y los hitos principales han sido resaltados para asegurar una adecuada supervisión y toma de decisiones por parte de la alta dirección y el área de riesgos.

Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
	Inicio del Proyecto	0 días			
	Modelo Técnico de Gestión de Riesgos para la Implementación del Crédito Educativo de IDH	76 días	vie 2/1/26	mar 21/4/26	
	Diagnóstico y Análisis de Riesgos	21 días	vie 2/1/26	vie 30/1/26	
	Matriz de riesgos	7 días	vie 2/1/26	lun 12/1/26	
	Recopilación de información de sucursales	5 días	mar 13/1/26	lun 19/1/26	4
	Identificación preliminar de riesgos	3 días	mar 20/1/26	jue 22/1/26	5
	Clasificación de riesgos	2 días	vie 23/1/26	lun 26/1/26	6
	Desarrollo de dashboards	4 días	mar 27/1/26	vie 30/1/26	7
	Diseño de Procesos y Manual	18 días	mar 13/1/26	jue 5/2/26	
	Manual de políticas y procesos	3 días	mar 13/1/26	jue 15/1/26	4
	Definición de roles y responsabilidades	2 días	vie 16/1/26	lun 19/1/26	10
	Elaboración de políticas y procedimientos	3 días	mar 20/1/26	jue 22/1/26	11
	Validación interna con Comité de Riesgos	2 días	vie 23/1/26	lun 26/1/26	12
	Documentación de flujos	2 días	mar 27/1/26	mié 28/1/26	13
	Diagramación de procesos	2 días	jue 29/1/26	vie 30/1/26	14
	Protocolos de manejo de riesgos	2 días	lun 2/2/26	mar 3/2/26	15
	Seguimiento de incidentes	2 días	mié 4/2/26	jue 5/2/26	16

→	4 Adecuación y Parametrización de Sistemas	15 días	vie 6/2/26	jue 26/2/26	
→	Parametrización de sistemas internos	5 días	vie 6/2/26	jue 12/2/26	17
→	Configuración de software GRC	4 días	vie 13/2/26	mié 18/2/26	19
→	Integración con sistemas LOS, CRM	3 días	jue 19/2/26	lun 23/2/26	20
→	Pruebas funcionales y validación	3 días	mar 24/2/26	jue 26/2/26	21
→	4 Capacitación	8 días	vie 27/2/26	mar 10/3/26	
→	Planificación de talleres y cursos	2 días	vie 27/2/26	lun 2/3/26	22
→	Ejecución de capacitaciones nacionales	4 días	mar 3/3/26	vie 6/3/26	24
→	Evaluación y entrega de certificados	2 días	lun 9/3/26	mar 10/3/26	25
→	4 Piloto Nacional	17 días	mié 11/3/26	lun 6/4/26	
→	Informe del piloto nacional	4 días	mié 11/3/26	lun 16/3/26	26
→	Implementación piloto en sucursales	7 días	mar 17/3/26	mié 25/3/26	28
→	Seguimiento de indicadores de riesgos	2 días	lun 30/3/26	mar 31/3/26	29
→	Generación de reportes y dashboard	2 días	mié 1/4/26	jue 2/4/26	30
→	Evaluación de resultados con Comité de Riesgos	2 días	vie 3/4/26	lun 6/4/26	31

➔	4 Escalamiento y cierre	11 días	mar 7/4/26	mar 21/4/26	
➔	Plan de mejora para escalamiento nacional	5 días	mar 7/4/26	lun 13/4/26	32
➔	Análisis de lecciones aprendidas	2 días	mar 14/4/26	mié 15/4/26	34
➔	Elaboración de plan de mejora y escalamiento	2 días	jue 16/4/26	vie 17/4/26	35
➔	Validación y aprobación por alta gerencia	1 día	lun 20/4/26	lun 20/4/26	36
➔	Archivo de documentos y entrega formal	1 día	mar 21/4/26	mar 21/4/26	37
★?	Fin del Proyecto	0 días			

Ilustración 19 Cronograma del Proyecto

Fuente: Elaboración propia (2025)

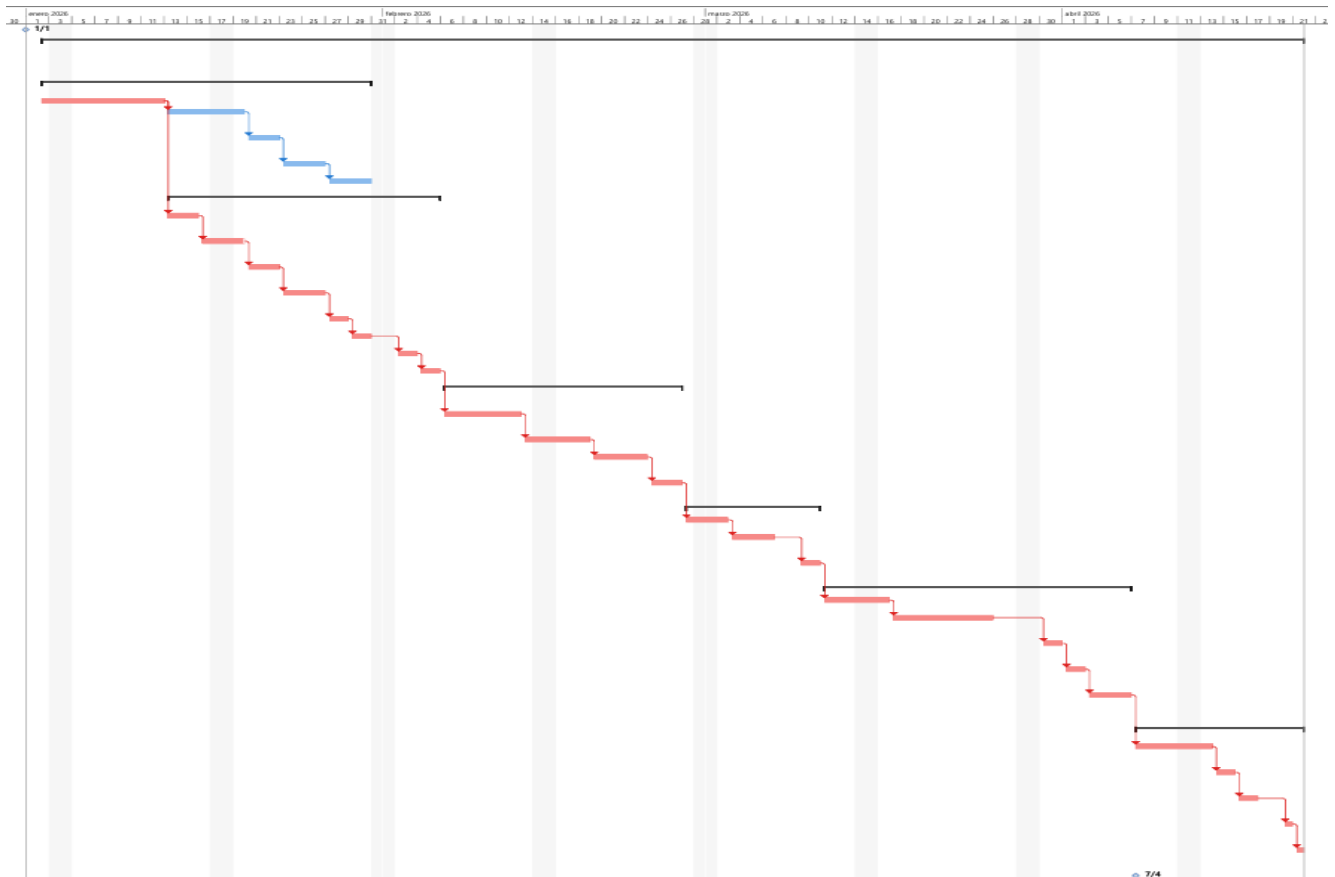


Ilustración 20 Diagrama de Gantt

Fuente: Elaboración propia (2025)

El cronograma del proyecto se diseñó con una duración total de 76 días, resultado de la planificación estratégica de las actividades. Si bien la suma individual de todas las tareas equivale a 90 días, la programación contempló la ejecución en paralelo de varios procesos con el fin de optimizar recursos y tiempo. Por ejemplo, la recopilación de información se desarrolló en simultáneo con la identificación de riesgos, la clasificación de riesgos inició antes de concluir la recolección de datos, y en el diseño de procesos se avanzó de manera paralela con la redacción del manual de políticas. De igual forma, la parametrización del software GRC permitió iniciar pruebas piloto mientras se realizaban los ajustes finales, y la capacitación del personal se llevó a cabo en paralelo con dichas pruebas. Estos traslapes fueron definidos de forma deliberada y responden a buenas prácticas de gestión de proyectos, permitiendo consolidar la duración efectiva en 76 días, lo cual asegura coherencia entre la EDT, el cronograma y el presupuesto proyectado.

6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO

El presupuesto del modelo nacional de gestión de riesgos para IDH fue elaborado con base en la EDT, asegurando que cada rubro esté asociado a actividades/entregables concretos y solo se incluyan partidas que generen un costo real y justificable.

Se priorizó la eficiencia institucional, aprovechando que las agencias ya cuentan con computadoras funcionales, lo que permite optimizar los recursos y enfocar la inversión en tecnología, integración, capacitación y soporte. Todas las cotizaciones y evidencias se encuentran en el anexo.

6.7.1 IDENTIFICACIÓN DE COSTOS ASOCIADOS A LA EDT

Tabla 51 Identificación de costos asociados a la EDT

Código EDT	Entregable / Actividad	¿Genera costo?	Justificación clara de costo/no costo
1.1.1	Matriz de riesgos	SÍ	Se necesita papelería, licencias de Office y materiales para sistematizar la matriz.
1.1.2	Recopilación de información de sucursales	SÍ	Incluye viáticos, transporte y logística para visitas a campo en sucursales piloto.
1.1.3	Identificación preliminar de riesgos	SÍ	Materiales didácticos, refrigerios y papelería para sesiones participativas.
1.1.4	Clasificación de riesgos	SÍ	Requiere insumos para priorización, papelería y tiempo de análisis extra.

1.1.5	Desarrollo de dashboards	SÍ	Es necesario pagar licencias Power BI/Excel avanzado para crear dashboards.
1.2.1	Manual de políticas y procesos	SÍ	Se imprime, encuaderna y digitaliza el manual; requiere materiales y logística.
1.2.1.1	Definición de roles y responsabilidades	SÍ	Talleres y sesiones de trabajo requieren materiales, hojas, formatos y papelería.
1.2.1.2	Elaboración de políticas y procedimientos	SÍ	Involucra redacción, revisión y formatos impresos o digitales; insumos necesarios.
1.2.1.3	Validación interna con Comité de Riesgos	NO	Solo reunión de aprobación interna, sin materiales extra ni tiempo fuera de horario.
1.2.2	Documentación de flujos	SÍ	Licencias de software de diagramación y papelería para documentación de procesos.
1.2.2.1	Diagramación de procesos	SÍ	Uso de herramientas digitales, impresión y distribución interna de diagramas.
1.2.2.2	Protocolos de manejo de riesgos	SÍ	Elaboración, impresión y distribución de protocolos físicos/digitales.
1.2.2.3	Seguimiento de incidentes	SÍ	Creación e impresión de formatos/bitácoras; capacitación para uso en sucursales.
1.3.1	Parametrización de sistemas internos	SÍ	Aunque lo hace el staff TI, requiere licencias, configuración y soporte técnico.
1.3.2	Configuración de software GRC	SÍ	Incluye la adquisición de licencia (principal costo), soporte y configuración inicial.
1.3.3	Integración con sistemas (LOS, CRM)	SÍ	Trabajo técnico de integración, pruebas y reporte; puede requerir soporte externo.
1.3.4	Pruebas funcionales y validación	SÍ	Las pruebas requieren la generación de reportes, materiales y posibles sesiones extra.
1.4.1	Certificados de capacitación	SÍ	Emisión de certificados físicos/digitales requiere insumos, papelería y logística.
1.4.1.1	Planificación de talleres y cursos	NO	Se realiza con agenda y recursos internos, sin materiales adicionales.
1.4.1.2	Ejecución de capacitaciones nacionales	SÍ	Implica honorarios, alquiler de salas, materiales, kits didácticos y refrigerios.
1.4.1.3	Evaluación y entrega de certificados	SÍ	Elaboración de pruebas y diplomas; papelería o gestión digital de los mismos.
1.5.1	Informe del piloto nacional	NO	Redacción y diseño digital hechos por staff, en horario regular y sin impresión física.

1.5.2	Implementación piloto en sucursales	SÍ	Requiere viáticos, materiales, desplazamientos y soporte logístico.
1.5.3	Seguimiento de indicadores de riesgos	SÍ	Generación y actualización de reportes/dashboards con uso de insumos y licencias.
1.5.3.1	Generación de reportes y dashboard	SÍ	Requiere tiempo de staff, licencias y materiales digitales para reportería periódica.
1.5.3.2	Evaluación de resultados con Comité	NO	Reunión de evaluación y validación institucional sin materiales extra ni horario especial.
1.6.1	Plan de mejora para escalamiento	NO	Elaboración digital por el staff en horario institucional, sin materiales nuevos.
1.6.2	Análisis de lecciones aprendidas	NO	Sistematización interna con recursos digitales ya disponibles.
1.6.2.1	Elaboración de plan de mejora y escalamiento	NO	Documental y digital, realizado por staff, sin gastos adicionales.
1.6.2.2	Validación y aprobación por alta gerencia	NO	Validación en reunión institucional regular, sin erogación adicional.
1.6.2.2.1	Archivo de documentos finales y entrega formal	SÍ	Impresión, encuadernación y entrega física/digital para el expediente institucional.
Contingencia	Fondo de reserva 10%	SÍ	Se reserva para cubrir cualquier imprevisto, variación de precios o gasto extraordinario.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Esta identificación de costos asegura la trazabilidad y transparencia presupuestaria, permitiendo justificar cada partida ante la alta gerencia, auditores externos y cualquier ente regulador. Los recursos institucionales existentes son optimizados, concentrando la inversión en rubros que agregan valor y son estrictamente necesarios para la sostenibilidad y escalabilidad del modelo de gestión de riesgos en el contexto hondureño.

6.7.2 PRESUPUESTO ESTIMADO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

La inversión total estimada para la implementación del Modelo Nacional de Gestión de Riesgos en IDH asciende a \$34,975.84 USD.

Tabla 52 Costos planificados

Categoría	Detalle	Dólares
Insumos y Materiales	Papelería, impresiones, carpetas, tóner, catering, alquiler de salones, USB, etc.	\$ 3,446.78
Licencias de Software	Excel 365, Power BI Pro, Lucid chart/Visio, Software GRC	\$ 13,907.99
Viáticos	San Pedro Sula (3 viajes), Choluteca (3 viajes), Tegucigalpa (4 traslados). Incluye alimentación, hospedaje, transporte y depreciación de vehículo	\$ 3,422.22
Consultoría	76 días de proyecto:	\$ 12,533.33
	Consultor 1	
	Consultor 2	
Contingencia (5%)	Cobertura de imprevistos: aumento de costos de viaje, insumos adicionales, ajustes en licencias, cambios en alcance	\$ 1,665.52
Total en Dólares		\$ 34,975.84

Fuente: Elaboración propia (2025)

Software GRC: El valor consignado corresponde a estimaciones debido a que la mayoría de los proveedores de software GRC operan bajo modelos de cotización personalizados, dependiendo del número de usuarios, módulos requeridos, integración con sistemas internos y servicios complementarios. Por lo tanto, en ausencia de un dato exacto, se utilizaron referencias de mercado verificables, ajustadas a la escala y necesidades de IDH. El valor final será definido mediante el proceso institucional de solicitud de cotización formal y negociación directa con el proveedor, según requerimientos específicos y capacidad presupuestaria.

Materiales impresos y digitales: Se basa en cotizaciones recientes de imprentas nacionales y en la experiencia institucional previa, pero puede variar según la cantidad final de materiales, el tipo de impresión requerido y eventuales ajustes en precios de mercado al momento de la contratación.

Papelería y útiles: El monto corresponde a promedios de consumo y precios actuales en proveedores locales. Es un estimado sujeto a la cantidad real de participantes y actividades, así como a las políticas institucionales de adquisiciones vigentes al momento de ejecución.

Coffee break y refrigerios: Estimado, basado en tarifas de proveedores nacionales para eventos corporativos. El valor real puede variar según el número de jornadas, ubicación y formato (presencial o virtual) de las capacitaciones.

Transporte y viáticos: Considera el traslado, alimentación y hospedaje del equipo

capacitador a nivel nacional, según políticas institucionales y tarifas reales de mercado.

Alquiler de sala/equipo: Presupuestado como previsión, en caso de no disponer de espacios institucionales suficientes o equipos audiovisuales requeridos. El monto es referencial y se ajustará si la necesidad se materializa.

Contingencia: Incluye un 5% del subtotal, conforme a mejores prácticas internacionales (PMBOK), precisamente para cubrir posibles desviaciones de los montos estimados, variaciones de precios y cualquier evento no previsto en la planeación inicial.

6.7.3 DESGLOSE DE COSTOS DE MATERIALES E INSUMOS

Tabla 53 Desglose de costo de materiales e insumos

Insumo / Material	Cantidad estimada	Unidad de Medida	Costo en Dólares	Paquetes EDT	Uso específico
Hojas bond (resmas de 500)	20	Resmas	\$95.50	1.1, 1.5, 1.6	Encuestas, formularios piloto, borradores de informes
Carpetas con cubiertas	15	Unidades	\$56.67	1.1, 1.2, 1.5, 1.6	Archivo de matrices, entrega de manuales y documentos
Lápices	50	Unidades	\$7.72	1.1, 1.4	Encuestas en campo y kits de capacitación
Resaltadores	7	Unidades	\$43.81	1.1, 1.2	Clasificación de riesgos y talleres de procesos
Notas adhesivas (post-it)	5	Paquetes	\$29.44	1.2	Sesiones de mapeo de procesos y talleres
Carpetas con anillos de encuadernación	10	Juegos	\$103.33	1.2, 1.6	Presentación de manuales e informes finales
Impresiones en color (certificados)	30	Unidades	\$133.33	1.2, 1.4, 1.6	Manuales de procesos, material de capacitación, informes ejecutivos
Tóner / consumibles de impresión	2	Unidades	\$159.93	1.2, 1.6	Producción de manuales e informes finales
Cuadernos	10	Unidades	\$29.26	1.4	Entregados a participantes en capacitación
USB de almacenamiento (32GB/64GB)	10	Unidades	\$76.67	1.5, 1.6	Respaldo de reportes del piloto y entrega de documentación final
Coffee break / catering	120	Unidades	\$488.89	1.2, 1.4, 1.5, 1.6	Talleres con comité, capacitaciones, reuniones piloto y cierre
Alquiler de salón / sala de juntas	2	Unidades	\$2,222.22	1.4, 1.6	Capacitación presencial y reunión de cierre
Costo de Materiales y Insumos			\$3,446.78		

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.7.4 DESGLOSE DE COSTOS POR LICENCIAS DE SOFTWARE

Tabla 54 Desglose de costos por Licencias de Software

Licencia	Cantidad	Precio en Dólares	Paquete EDT	Uso específico
Microsoft Excel Pro (365)	1 licencia anual	\$70.19	1.1	Análisis avanzado de matrices de riesgos y encuestas
Power BI Pro	1 licencia anual	\$193.50	1.1 y 1.5	Dashboards de riesgos y monitoreo del piloto
Lucid chart / Visio	1 licencia trimestral	\$51.70	1.2	Diagramación de procesos en BPMN
Software GRC	1 licencia anual	\$13,592.59	1.3	Configuración de controles y conexión con CRM/LOS
Costos de adquisición de Licencias de Software		\$13,907.99		

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.7.5 DESGLOSE DE COSTOS POR VIÁTICOS A REALIZARSE

Tabla 55 Desglose de costos por viáticos

Destino	Paquete EDT	Costos de Dólares
Destino 1 (3 viajes, 2 persona, 2 noches c/u)	1.1 Diagnóstico / 1.5 Piloto	\$1,877.78
Destino 2 (3 viajes, 2 persona, 1 noche c/u)	1.1 Diagnóstico / 1.5 Piloto	\$1,144.44
Destino 3 (Local) (4 traslados, 2 persona)	1.2 Procesos / 1.4 Capacitación / 1.6 Cierre	\$400.00
Total de costos por viáticos		\$3,422.22

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.7.6 DESGLOSE DE COSTOS POR SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Tabla 56 Desglose de costos por Servicios de Consultoría

Consultores	Rol	Duración (días)	Tarifa diaria	Total en Dólares
Consultor 1	Coordinación del proyecto, gestión de riesgos, dirección metodológica	76	\$92.59	\$6,666.67
Consultor 2	Procesos, documentación, capacitación, piloto	76	\$81.48	\$5,866.67
Total por servicios de consultoría		72 (c/u)	\$174.07	\$12,533.33

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.7.7 ESTIMACIÓN DE RETORNO DE INVERSIÓN (ROI)

El proceso de implementación del Modelo Nacional de Gestión de Riesgos para IDH requiere una inversión inicial estimada de 34,975.84 USD, que abarca tecnología, materiales, capacitación, logística y una reserva de contingencia para imprevistos. Este presupuesto fue construido con base en referencias de mercado, buenas prácticas institucionales y estimaciones razonables en los casos donde no fue posible obtener cotizaciones directas, asegurando la transparencia y viabilidad financiera del proyecto

El Retorno de la Inversión (ROI) se calculó considerando los ahorros anuales proyectados derivados de la reducción de incidentes de riesgo, la mejora en la eficiencia operativa, la optimización de los costos de capacitación y la recuperación adicional de cartera, en relación con la inversión total del proyecto.

Dado que el crédito educativo es una nueva implementación, utilizamos estadísticas oficiales de CNBS y REDMICROH sobre tasas de mora en microfinancieras, además de benchmarks de BID en digitalización de procesos. A partir de estos valores construimos escenarios conservadores de reducción de pérdidas, eficiencia operativa y recuperación de cartera, proyectando beneficios anuales que permiten calcular el ROI en horizonte de 3–5 años.

Metodología de cálculo:

Para la estimación del ROI se utilizó la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Beneficios Netos}}{\text{Costos de la inversión}} \times 100$$

Ecuación 1 ROI

Fuente: Elaboración propia (2025)

Donde:

Beneficios Netos: Corresponde al costo global de implementación, estimado en **34,975 USD**.

Ahorro anual estimado: Resulta de la suma de los impactos cuantificables en la gestión institucional, con base en registros históricos y literatura técnica.

Tabla 57 Desglose de Beneficios

Concepto	Ahorro anual estimado (USD)	Supuesto aplicado
Reducción de pérdidas por incidentes	\$1,777	Cartera nueva de USD 74,074. Mora esperada 8%. Con controles, reducción del 30%.
Mayor eficiencia operativa	\$4,800	Ahorro de 35% en reportería. 2 técnicos liberan 480 hrs/año × USD 10/hr (costo total/hombre)
Ahorro en capacitación	\$1,481	Migración a manuales y talleres digitales.
Recuperación adicional de cartera	\$119	Mejora de 70% a 75% en recuperaciones. ≈ USD 119.
Total ahorro anual estimado	\$ 8,177	

Fuente: Elaboración propia (2025)

Cálculo de ROI:

$$ROI = \frac{\$8,177}{\$34,975.84} \times 100 = 23.4\%$$

El cálculo del Retorno sobre la Inversión (ROI) se realizó aplicando la fórmula ROI, con una inversión total de 34,975.84 USD y beneficios anuales estimados en 8,177 USD, lo que arroja un resultado positivo de 23.4%. Este valor se explica porque la implementación del modelo permite reducir pérdidas por incidentes de mora en USD 1,777, incrementar la eficiencia operativa mediante la digitalización de procesos en USD 4,800, disminuir costos de capacitación al migrar a formatos digitales en USD 1,481 y mejorar la recuperación de cartera en mora en USD 119. El resultado confirma que los beneficios son tangibles, medibles y derivados de ahorros operativos y de mitigación de riesgos, lo que respalda la viabilidad y sostenibilidad del crédito educativo en IDH, alineándose con buenas prácticas financieras y con las exigencias regulatorias de la CNBS.

$$Payback = \frac{Inversión\ Total}{Beneficio\ Anual}$$

Ecuación 2 PayBack

Fuente: Elaboración propia (2025)

$$Payback = \frac{34,975.84}{8,177} = 4.28\text{ años}$$

El análisis del período de recuperación de la inversión muestra que, con una cartera piloto de 74,074 USD, el proyecto alcanza su punto de equilibrio en aproximadamente cuatro años y tres meses. Esto significa que en ese tiempo la institución recupera la totalidad de la inversión inicial realizada en insumos, licencias, viáticos y consultoría.

La interpretación de este resultado es especialmente relevante porque coincide con los plazos naturales de los créditos educativos en Honduras, los cuales suelen oscilar entre tres y cinco años. En consecuencia, la inversión se paga sola dentro del mismo ciclo de maduración de la cartera y, a partir del quinto año, todos los ahorros y beneficios proyectados se convierten en utilidades netas para la institución, lo que confirma la viabilidad y sostenibilidad del modelo en el mediano plazo.

6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

El cuadro de síntesis constituye una herramienta que permite condensar los elementos más relevantes de la investigación, organizados por capítulos, de manera clara y estructurada. En él se integran el título, objetivos, fundamentos teóricos y metodológicos, variables, técnicas de recolección de datos, principales conclusiones y la propuesta de modelo técnico. Su propósito es brindar una visión general del proceso investigativo, facilitando la comprensión de la coherencia entre los diferentes apartados de la tesis y evidenciando la articulación entre el marco teórico, la metodología empleada y los resultados obtenidos.

Tabla 58 Matriz de Concordancia

Capítulo I	Capítulo II	Capítulo III	Capítulo V	Capítulo VI
<p>Título de la Investigación: Diseño de un modelo de gestión de riesgos basado en los lineamientos del PMBOK® Sexta Edición y la metodología ágil Scrum, para la implementación de un crédito educativo en IDH Microfinanciera.</p>	<p>Teorías / Metodologías de sustento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teoría del Acceso al Crédito (Stiglitz & Weiss, 1981). - Teoría Integral de Gestión de Riesgos (COSO, Basilea II y III). - Teoría de la Inclusión Financiera (Demirgüç-Kunt et al., 2018). - Teoría de Riesgo Crediticio: modelos de Scoring Crediticio, conceptos de VaR (Value at Risk) y modelos de Microfinanzas Sostenibles. - Teoría de Integración Híbrida: justificación del uso conjunto de PMBOK® + SCRUM para combinar planificación estructurada con adaptabilidad ágil. 	<p>Variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expectativas de los interesados y del mercado. - Capacidad económica y condiciones financieras de solicitantes. -Diseño del modelo de gestión de riesgos. 	<p>Conclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El crédito educativo es necesario y viable para IDH. - Los estudiantes presentan ingresos limitados y dependencia económica. - Se requiere un modelo robusto de riesgos para garantizar sostenibilidad. - PMBOK® y Scrum juntos fortalecen la planificación y la adaptabilidad. 	<p>Nombre de la propuesta: Modelo Técnico de Gestión de Riesgos para la implementación de un crédito educativo en IDH Microfinanciera.</p>
<p>Objetivo General: Diseñar un modelo técnico de gestión de riesgos, basado en PMBOK® y Scrum, para la implementación de un crédito educativo en IDH Microfinanciera.</p>	<p>Integración Híbrida: justificación del uso conjunto de PMBOK® + SCRUM para combinar planificación</p>	<p>Población: Estudiantes universitarios de Honduras (públicas y privadas). Muestra: 383 encuestas + entrevistas a expertos.</p>		<p>Objetivos de la propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar los riesgos operativos, regulatorios y de cobranza. - Definir y validar procesos y herramientas para la gestión - Implementar la estructura operativa y tecnológica requerida. - Capacitar equipos clave
<p>Objetivos Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar expectativas de interesados y mercado. 2. Medir la capacidad económica de los solicitantes. 3. Diseñar un modelo de gestión de riesgos aplicable y sostenible. 	<p>estructurada con adaptabilidad ágil.</p> <ul style="list-style-type: none"> - PMBOK® Sexta Edición (gestión de riesgos, alcance, calidad, interesados). - Metodología Ágil Scrum (roles, artefactos y eventos). 	<p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuestas a estudiantes. - Juicio de expertos. - Análisis documental. 		

Fuente: Elaboración propia (2025)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981). Credit Rationing in Markets with Imperfect Information. *The American Economic Review*, 393–410.
- Alfaro, E. T. (s.f). *REMESAS FAMILIARES EN HONDURAS 2017-2022*. Economico. Obtenido de www.bch.hn/estadisticos/DIE/Investigaciones%20economicas/Remesas%20Familiares%20en%20Honduras%202017-2022.pdf#:~:text=,importancia%20de%20las%20remesas
- ASJ. (Marzo de 2024). *Estado de país 2024 – Boletín Educación*. (A. p. Justa, Editor) Obtenido de ASJ Honduras: <https://estadodepais.asjhonduras.com/wp-content/uploads/2024/EDUCACION/boletines%20Y%20PPT/Estado%20de%20Pais%202024-Boletin%20-%20Educación.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (27 de octubre de 2022). *IDB to help finance student loans in six Latin American countries*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://www.iadb.org/en/news/idb-help-finance-student-loans-six-latin-american-countries#:~:text=%E2%80%9CResearch%20has%20shown%20that%20lack,%E2%80%9D>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2001). *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*. Bank for International Settlements. Obtenido de <https://www.bis.org/publ/bcbs96.pdf>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2017). *Basel III: Finalising post-crisis reforms*. Obtenido de <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf>
- Basilea, C. d. (2001). *Principios para la gestión del riesgo crediticio*. Banco de Pagos Internacionales (BIS).
- Bester, H. (1987). The role of collateral in credit markets with imperfect information. *European Economic Review*, 887–899.
- Brito, K. (s.f). *Gestión de riesgo de las instituciones microfinancieras*.
- Centro de Negocios y Desarrollo Económico. (2019). *Análisis de Viabilidad: Herramientas de Investigación Empresarial*. Obtenido de <https://www.uprm.edu/wp-content/uploads/sites/246/2021/12/Escrito-Analisis-de-Viabilidad.pdf>
- CGAP. (2020). *Focus note on financial inclusion and digital credit*. Washington, D.C.
- CNBS, C. N. (2024). *Reporte de Inclusión Financiera 2024*. Tegucigalpa: Comisión Nacional de

- Bancos y Seguros. Obtenido de <https://www.cnbs.gob.hn/inclusion-financiera/wp-content/uploads/2024/12/REPORTE-DE-INCLUSION-FINANCIERA-2024.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe . (2008). *Microfinanzas en Honduras: realidad y retos para la definición de políticas*. CEPAL. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a6d5cc60-4e5f-41e6-bd9f-37d63848cbe9/content>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s.f). *Inclusión financiera en Honduras: Estudio de caso*. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/news/files/inclusion_financiera._estudio_de_caso_honduras-min.pdf
- Comisión Europea & OCDE-INFE. (2022). *Marco conjunto de competencias financieras UE/OCDE-INFE para adultos*. Obtenido de https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/es/ip_22_283/IP_22_283_ES.pdf
- Comisión Nacional de Banca y Seguros. (2024). *Reporte Brencha de Género en el Sistema Financiero*.
- Confianza S.A. – FGR. (2023). *Informe de gestión anual*. Tegucigalpa, M.D.C.: Confianza S.A. – FGR. Obtenido de https://redegarantias.com/wp-content/uploads/2024/07/Memoria-anual-2023_compressed-1.pdf
- Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & Almeida, L. M. (2016). ¿Puede la gestión ágil de proyectos aplicarse en industrias distintas al desarrollo de software? *Project Management Journal*, 21–34.
- Congreso Nacional. (2008). *Decreto No. 24-2008: Ley de Protección al Consumidor*. Obtenido de La Gaceta Diario Oficial de la República de Honduras.
- Congreso Nacional. (2016). *Decreto No. 160-2016: Reforma a la Ley del Sistema Financiero*. Obtenido de La Gaceta Diario Oficial de la República de Honduras.
- COSO. (2017). *Enterprise risk management — Integrating with strategy and performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Obtenido de <https://static.poder360.com.br/2023/09/Diretriz-Enterprise-Risk-Management-Coso-2017.pdf>
- CSUCA. (2018). *La educación superior en Honduras y sus líneas estratégicas de desarrollo*.

- Consejo Superior Universitario Centroamericano. Tegucigalpa, M.D.C: Universidad Nacional Autónoma de Honduras.
- Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2018). *The Global Findex Database 2017: Measuring financial inclusion and the fintech revolution*. Obtenido de World Bank: <https://globalfindex.worldbank.org/>
- DES. (2023). *Estadísticas de Estudiantes Del Sistema De Educación Superior*.
- Dirección de Educación Superior. (s.f). *Tasa Bruta de Matrícula en Educación Superior 2018–2023*. Secretaría de Educación de Honduras.
- El Heraldito. (09 de Marzo de 2022). El Heraldito. *Casi 2 millones de nuevos hondureños accedieron a internet en 2021*. Obtenido de https://www.laprensa.hn/honduras/casi-2-millones-de-nuevos-hondurenos-accedieron-a-internet-en-2021-AX6356714#google_vignette
- El Heraldito. (17 de 07 de 2023). Apenas 17 de cada 100 jóvenes de 18 a 24 años entran a las universidades. *El Heraldito*. Obtenido de <https://www.elheraldito.hn/honduras/apenas-17-de-cada-100-jovenes-de-18-a-24-anos-entran-a-las-universidades-KF14444529>
- El Heraldito. (24 de Octubre de 2024). *Las universidades perdieron al menos 80,000 estudiantes entre 2018 y 2023*. Obtenido de El Heraldito: <https://www.elheraldito.hn/honduras/honduras-estudiantes-universitarios-sistema-educacion-superior-LB22239301#:~:text=%E2%80%9CLas%20cifras%20oficiales%20del%20Banco,la%20p%C3%A9rdida%20es%20notable%20%20%20%20%20afirm%C3%B3>
- Flores Torres, M. A. (2020). *El marco de trabajo Scrum junto con la Guía del PMBOK® y su relación con la eficiencia en la gestión de proyectos de desarrollo de software para nuevas líneas de negocio MVP*. Lima: Repositorio Institucional UNFV. Obtenido de Repositorio Institucional UNFV: <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/5653>
- Fondo Monetario Internacional. (2024). *El Directorio Ejecutivo del FMI Concluye las Primeras y Segundas Revisiones de los Acuerdos en el Marco del Servicio Ampliado del FMI y el Servicio de Crédito Ampliado para Honduras*. Obtenido de IMF: <https://www.imf.org/es/News/Articles/2024/12/06/pr24451-imf-completes-first-and-second-reviews-of-the-eff-and-ecf-honduras#:~:text=,del%204%20por%20ciento>

- Garzón Quito, E. M. (2021). *Propuesta de un modelo de gestión de riesgos para proyectos de desarrollo de software bajo una metodología ágil*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- IDH Microfinanciera. (s.f). *IDH Microfinanciera*. Obtenido de IDH Microfinanciera: <https://www.idhmicrofinanciera.hn/#:~:text=August%2018%2C%202022>
- IIES & Equifax. (2024). *2do. estudio del comportamiento de crédito de los hondureños 2023*. Tegucigalpa: Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Obtenido de <https://iies.unah.edu.hn/ldi/np-2/ecch/>
- INFOBAE. (11 de Abril de 2024). Casi un millón de jóvenes en Honduras ni trabajan ni estudian y 72 % de ellos son mujeres. *Casi un millón de jóvenes en Honduras ni trabajan ni estudian y 72 % de ellos son mujeres*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/agencias/2024/04/11/casi-un-millon-de-jovenes-en-honduras-ni-trabajan-ni-estudian-y-72-de-ellos-son-mujeres/#:~:text=Tegucigalpa%2C%2011%20abr%20%28EFE%29.,la%20presencia%20del%20crimen%20organizado>
- Instituto de Crédito Educativo. (s.f de s.f de s.f). *Nuestro objetivo y meta*. Obtenido de Instituto de Crédito Educativo: <https://www.educredito.gob.hn/#>
- Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales & Equifax. (2022). *Reporte de inclusión financiera en Honduras 2022*. IIES, UNAH.
- Jorion, P. (2007). *Valor en riesgo: El nuevo referente para la gestión del riesgo financiero*. McGraw-Hill.
- JUSTIA. (s.f). *JUSTIA WEB*. Obtenido de Decreto No. 229-2000: <https://honduras.justia.com/federales/leyes/decreto-229/gdoc/#:~:text=DECRETO%20No.%20229>
- Lobos Rivera, F. A., & Rodríguez Vásquez, J. E. (2022). Determinantes de la deserción universitaria en estudiantes de pregrado de la Universidad Católica del Maule: una revisión sistemática. *Revista Científica de la Universidad del CEMA*, 62.
- Primicia Honduras. (13 de septiembre de 2023). *BANHPROVI promueve crédito educativo al alcance de hondureños*. Obtenido de Primicia Honduras: <https://primiciahonduras.hn/banhprovi-promueve-credito-educativo-al-alcance-de-hondurenos/>

- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6 ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (s.f). *¿Qué es la Guía PMBOK en la dirección de proyectos?* Obtenido de Project Management Institute: <https://www.lucidchart.com/blog/es/que-es-la-guia-pmbok-en-la-direccion-de-proyectos#:~:text=8,proyecto%20si%20fuera%20el%20caso>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. Obtenido de Scrum.org: <https://scrumguides.org>
- Serrador, P., & Pinto, J. (2015). ¿Funciona la metodología ágil? Un análisis cuantitativo del éxito de los proyectos ágiles. *International Journal of Project Management*, 1040–1051.
- Summa. (17 de Marzo de 2025). *Revista Summa*. Obtenido de Remesas a Honduras crecen un 19,7 % entre enero y febrero por la política migratoria de EE.UU.: <https://revistasumma.com/remesas-a-honduras-crecen-un-197-entre-enero-y-febrero-por-la-politica-migratoria-de-ee-uu/#:~:text=Las%20remesas%20representan%20alrededor%20del,Por%20EFE>
- Tribunal Superior de Cuentas. (2021). *Informe especial de auditoría al Instituto de Crédito Educativo (EDUCRÉDITO), 1 de enero al 31 de diciembre de 2020*. EDUCRÉDITO. Obtenido de <https://www.tsc.gob.hn/wp-content/uploads/041-2021-DFEP-EDUCREDITO.pdf#:~:text=medio%20del%20cual%20se%20efectúan,6%20millones>
- UNESCO. (2016). *Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2016 – Capítulo Finanzas*. Obtenido de GEM Report 2016: <https://gem-report-2016.unesco.org/es/chapter/finanzas/>
- Westreicher, G. (2021). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/prestamo-educativo.html>

Tegucigalpa 06 de octubre 2025

CARTA DE APROBACIÓN

Estimadas:

MARÍA TERESA AGUILERA HERNÁNDEZ

EMELY AUDET AMADOR AGUILAR

Una vez concluida la etapa final de revisiones y constatado que el documento de tesis está conforme a las mejoras indicadas en el proceso de revisión final, de acuerdo con la normativa de forma y fondo de UNITEC les comunico que pueden iniciar sus trámites para solicitar terna y tramites de graduación.

Deseándoles suerte en este proceso reciban mis felicitaciones por haber alcanzado esta meta.

Att.

Dra. Mina Cecilia García Lezcano

Catedrático Proyecto Final de Graduación, Sección 10721

ANEXOS

Anexo 1 Carta de autorización firmada



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Nombre y apellido del Director o Gerente: Juan Francisco Banegas Arias
Puesto Laboral: Presidente de Comité Ejecutivo
Empresa o Institución: IDH Microfinanciera
Dirección principal de la Empresa o Institución: Finca del Biv. Los Próceres, entrada a Colonia San Miguel, Tegucigalpa, Honduras.
Ciudad: Tegucigalpa Departamento: Francisco Morazán
Día: 23 Mes: Julio Año: 2025

Estimado Señor(a): Juan Francisco Banegas Arias

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Administración de Proyectos. Hemos seleccionado como tema: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS BASADO EN LOS LINEAMIENTOS DEL PMBOK® SEXTA EDICIÓN Y LA METODOLOGÍA ÁGIL SCRUM, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CRÉDITO EDUCATIVO EN IDH MICROFINANCIERA, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: Encuestas, información organizacional o cualquier información adicional que nos pueda colaborar para la elación de nuestra Tesis.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,


Mery Torres Aguilera
No. de cuenta: 12413441


Juan Francisco Banegas Arias
No. de cuenta: 12413826

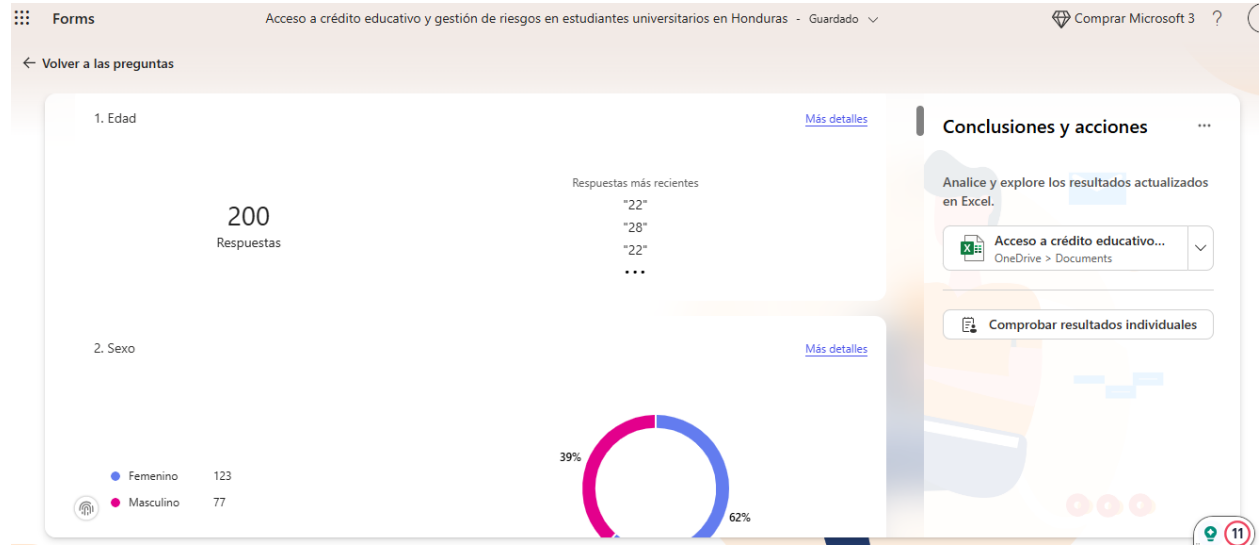
Por este medio, IDH Microfinanciera, Autoriza la realización dentro de sus instalaciones o del uso de información de la empresa en el proyecto de investigación de Tesis de Maestría antes mencionado.

lic. Juan Francisco Banegas A.
Nombre del Presidente del Comité Ejecutivo


Ve. En


fbanegas@idhmicrofinanciera.hn
Correo electrónico

Anexo 2 Encuesta

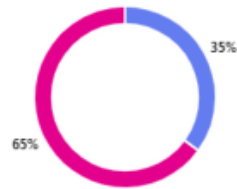


3. Departamento donde reside



4. Tipo de universidad ?

● Pública	70
● Privada	130



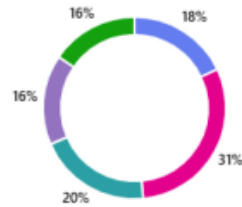
5. Carrera que estudia?

200
Respuestas

Respuestas más recientes
"Derecho"
"Master en dire de empresarial"
"Odontología"
...

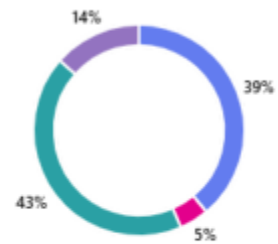
6. Año que cursa?

● 1er año	36
● 2do año	61
● 3er año	40
● 4to año	32
● más de 5 años	31



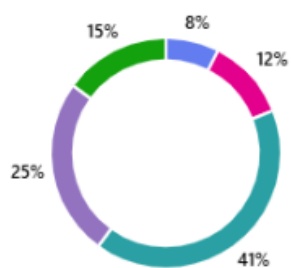
7. ¿Actualmente tiene empleo remunerado?

● Sí, jornada completa	78
● Sí, medio tiempo	9
● No, solo estudio	86
● No, pero hago trabajos ocasionales	27



8. Ingreso mensual aproximado del hogar

● Menos de L5,000	15
● L5,001 – L10,000	23
● L10,001 – L25,000	82
● L25,001 – L50,000	50
● Más de L50,001	30

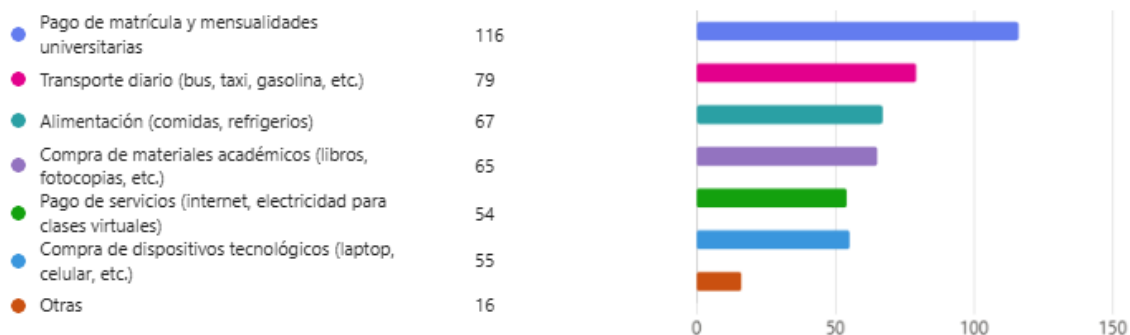


9. ¿Ha considerado abandonar sus estudios por motivos económicos?

● Sí	83
● No	117

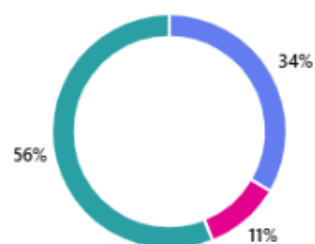


10. Principales gastos que representan mayor dificultad para continuar sus estudios



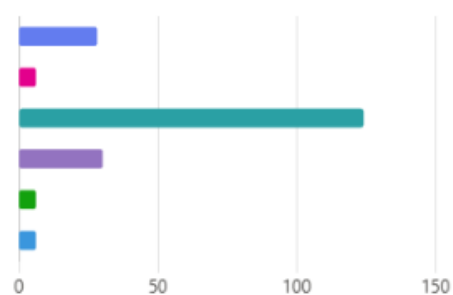
11. ¿Tiene actualmente alguna deuda o compromiso financiero?

● Sí, con una institución financiera (banco, cooperativa, microfinanciera)	67
● Sí, con prestamistas informales (familiares, conocidos, etc.)	21
● No	112



12. ¿Conoce alguna institución que ofrezca créditos educativos en Honduras?

● EDUCRÉDITO	28
● IDH Microfinanciera	6
● No conozco ninguna	124
● BAC CREDOMATIC	30
● BANPAIS	6
● Otras	6



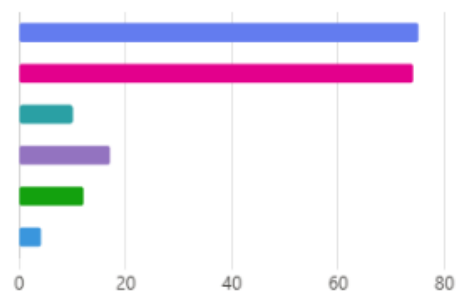
13. ¿Ha solicitado o usado un crédito educativo anteriormente?

● Sí, actualmente estoy pagando uno	8
● Sí, pero ya lo terminé de pagar	1
● No	191



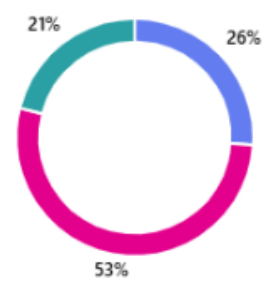
14. Si respondió "No", ¿por qué?

● No lo necesitaba	75
● No sabía cómo acceder o solicitarlo	74
● Falta de confianza en las instituciones financieras	10
● Tasas de interés muy altas	17
● Requisitos muy difíciles (garante, historial crediticio, etc.)	12
● Otras	4



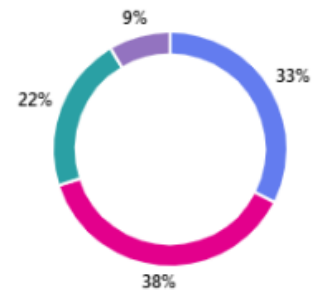
15. ¿Estaría dispuesto(a) a solicitar un crédito educativo para continuar sus estudios?

● Sí, definitivamente	52
● Tal vez, si las condiciones son favorables	106
● No	42



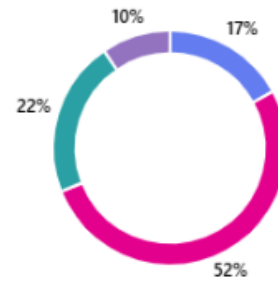
16. ¿Qué monto mensual máximo podría pagar por un crédito educativo?

● Menos de L1,000	65
● L1,001 – L2,000	75
● L2,001 – L5,000	43
● Más de L5,000	17

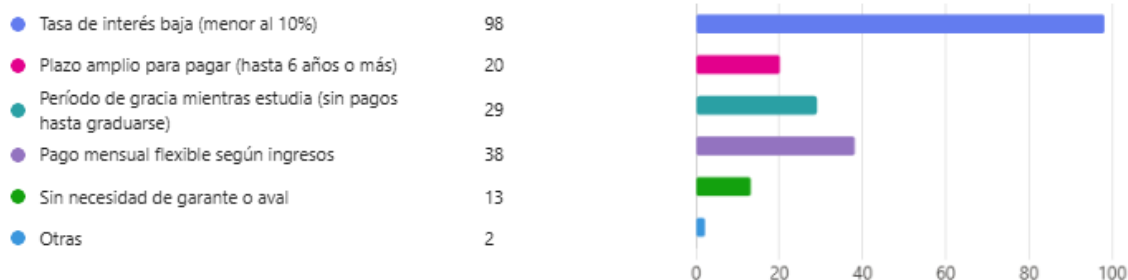


17. ¿Cuál considera sería el plazo ideal para pagar un crédito educativo?

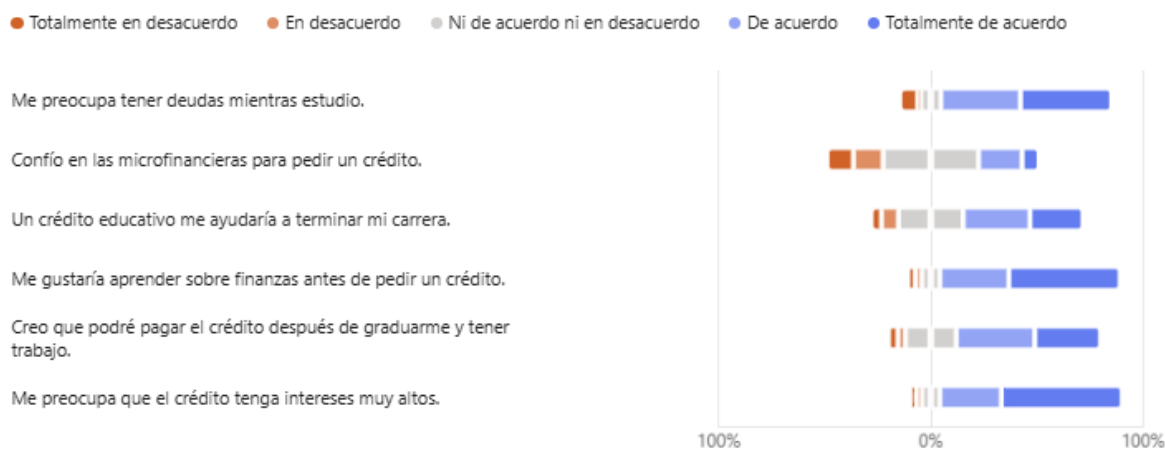
● Menos de 1 año	34
● 1 a 3 años	104
● 4 a 6 años	43
● Más de 6 años	19



18. Características que considera esenciales en un crédito educativo



19. Selecciona la opción más acorde a tu realidad



Anexo 3 Entrevistas

Guía de Entrevista para Docentes Universitarios

Duración estimada: 20 minutos

Introducción

Esta guía está dirigida a expertos en educación superior en el contexto hondureño. Tiene como fin recopilar opiniones profesionales que aporten a la construcción de un modelo de gestión de riesgos para la implementación de un crédito educativo en IDH Microfinanciera. Las respuestas serán utilizadas exclusivamente con fines académicos, en el marco de una tesis de maestría en Administración de Proyectos en UNITEC.

Información General del Experto

1. Nombre completo: _____
2. Institución a la que pertenece: _____
3. Cargo actual: _____
4. Años de experiencia en el sector educativo: Menos de 5 5–10 Más de 10

Preguntas de la Entrevista

1. Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales dificultades o limitantes que enfrentan los estudiantes para poder acceder a un crédito educativo?

Respuesta: _____

Observaciones: _____

2. Una vez obtenido el crédito, ¿qué factores dificultan que los estudiantes lo mantengan y cumplan con sus pagos?

Respuesta: _____

Observaciones: _____

3. ¿Qué riesgos económicos, académicos o sociales considera que podrían afectar la capacidad de un estudiante para cumplir con el pago de un crédito educativo?

Respuesta: _____

Observaciones: _____

4. ¿Qué tipo de apoyo o seguimiento (ej. educación financiera, tutorías académicas, asesoría personalizada) considera más efectivo para ayudar a los estudiantes a cumplir con sus compromisos crediticios?

Respuesta: _____

Observaciones: _____

5. ¿Cómo podrían trabajar en conjunto las universidades y las entidades financieras para monitorear el avance académico y la capacidad de pago de los estudiantes con crédito educativo?

Respuesta: _____

Observaciones: _____

6. En su opinión, ¿qué acciones o características debería tener un sistema de crédito educativo para que sea exitoso y sostenible en el contexto hondureño?

Respuesta: _____

Observaciones: _____

7. ¿Cuáles cree usted que son las principales razones por las que los estudiantes deciden retirarse o suspender sus estudios?

Respuesta: _____

Observaciones: _____

8. ¿Qué medidas preventivas podrían implementar las universidades para reducir la deserción estudiantil?

Respuesta: _____

Observaciones: _____

9. Desde la perspectiva del mercado laboral, ¿qué riesgos se generan para un estudiante al egresar y comenzar a pagar un crédito educativo?

Respuesta: _____

Observaciones: _____

10. Finalmente, ¿qué tres elementos clave recomendaría para que un crédito educativo sea exitoso y sostenible en instituciones privadas o públicas?

Respuesta: _____

Observaciones: _____

Guía de Entrevista para Consulta a Expertos IDH

Duración estimada: 20 minutos

Introducción

Esta guía está dirigida a colaboradores de IDH Microfinanciera en distintas áreas (Riesgos, Crédito, Recuperaciones). El objetivo es identificar percepciones, riesgos y propuestas sobre la viabilidad de implementar un crédito educativo, así como conocer aprendizajes de experiencias previas en otros productos financieros. La información obtenida será utilizada únicamente con fines académicos en el marco de una tesis de Maestría en Administración de Proyectos en UNITEC.

Información General del Experto

5. Nombre completo: _____
6. Área o unidad en la que labora: _____
7. Cargo actual: _____
8. Años de experiencia en el sector financiero: Menos de 5 5–10 Más de 10

Preguntas de la Entrevista

Bloque 1. Viabilidad y perfil del producto

1. ¿Cómo se imagina usted que podría funcionar un crédito educativo en Honduras?
 2. ¿Qué tipo de estudiante cree que lo solicitaría más (jóvenes, padres de familia, personas que buscan maestrías)?
 3. ¿Qué requisitos o condiciones considera necesarios para que este producto sea viable?
 4. ¿Qué condiciones contractuales deberían establecerse (ej. plazos, montos, garantías)?
 5. ¿Qué opina de condicionar desembolsos a calificaciones o avance académico del estudiante?
 6. ¿Debería IDH definir un perfil de carreras financiadas? ¿Cuáles serían prioritarias?
-

Bloque 2. Riesgos y factores externos

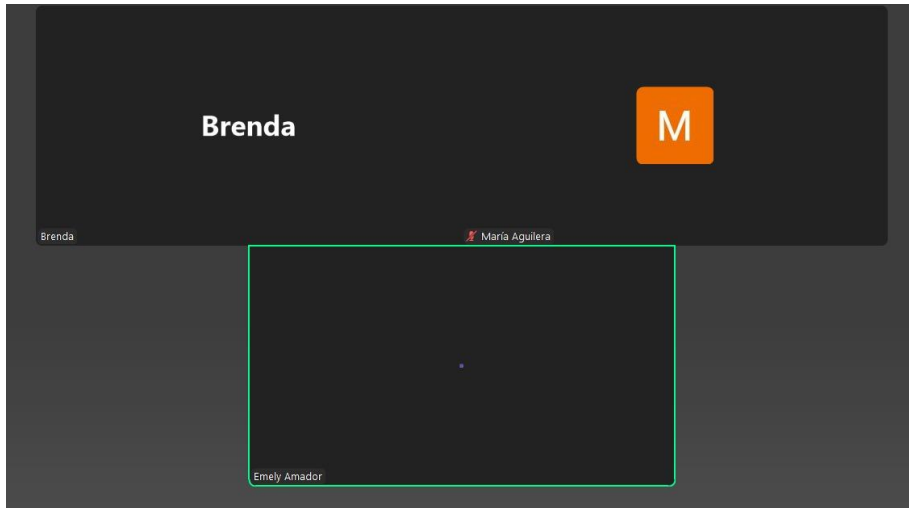
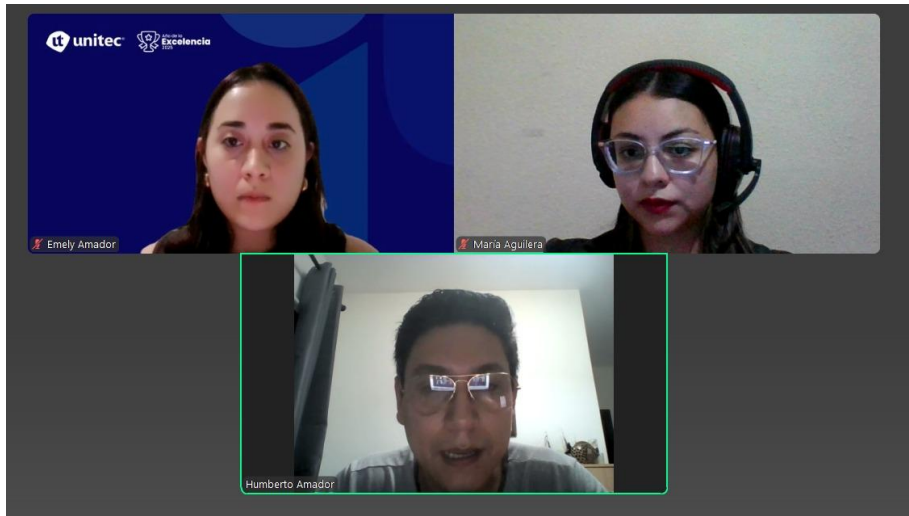
7. ¿Qué riesgos económicos, sociales o políticos cree que podrían presentarse en este tipo de crédito?
 8. ¿Qué papel deberían jugar los codeudores o avales en este tipo de producto?
 9. ¿Qué factores externos del entorno económico deberían monitorearse (inflación, desempleo, elecciones, migración)?
 10. ¿Qué señales tempranas podrían advertir de un incumplimiento en este tipo de clientes?
-

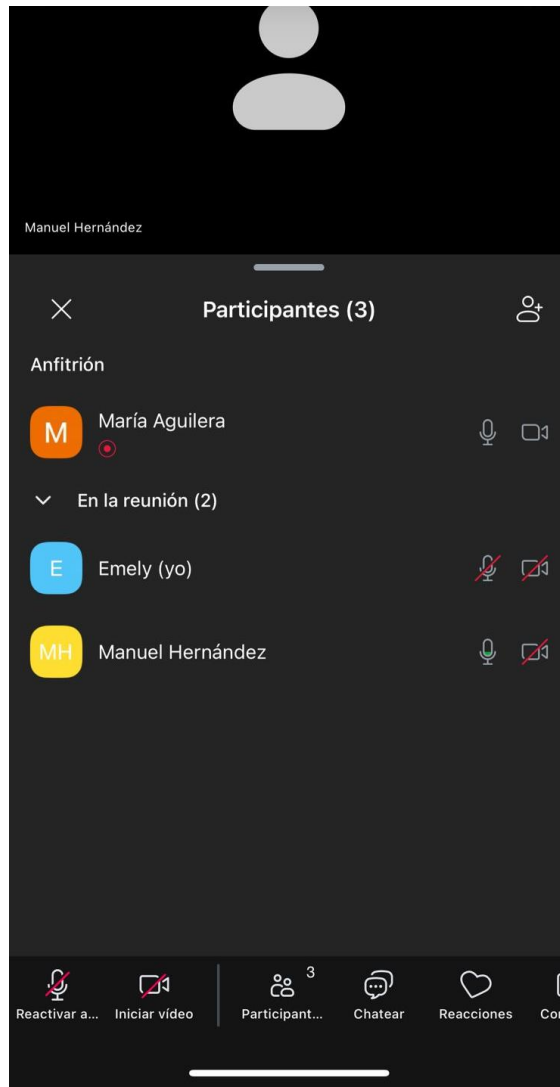
Bloque 3. Mitigación y controles

11. ¿Qué mecanismos de mitigación recomendaría (seguros, avales, desembolsos por tramos, convenios con universidades)?
 12. ¿Qué controles internos debería implementar IDH para este producto?
 13. ¿Qué rol deberían tener las universidades en el monitoreo del crédito?
 14. ¿Qué aprendizajes de otros productos de IDH pueden aplicarse al crédito educativo?
 15. ¿Qué indicadores de mora considera adecuados para evaluar este producto?
-


Bloque 4. Retos y oportunidades

16. ¿Qué retos tendría este producto en comparación con los microcréditos y créditos de consumo que ya maneja IDH?
17. ¿Cómo cree que impactaría este producto en la reputación institucional de IDH?
18. ¿Qué oportunidades de mercado observa en un crédito educativo (inclusión financiera, fidelización de clientes jóvenes)?
19. ¿Cuál considera que sería el mayor reto para que este producto sea sostenible en el tiempo?
20. Finalmente, ¿qué tres recomendaciones daría para asegurar la viabilidad de un crédito educativo en IDH?







Anexo 4 Cotizaciones



Administrador lógico


4.6  (22) 


Herramienta de gestión de riesgos basada en la nube para organizaciones.

MÁS INFORMACIÓN

Precios de LogicManager (2025)

Resumen de precios

El precio comienza desde 



No hay información de precios

Detalles de precios Plan gratuito ✕ Suscripción ✓ Prueba gratuita ✕

ESSENTIALS: desde \$10,000 al año

PROFESSIONAL: desde \$30,000 al año

ENTERPRISE : desde \$150,000 al año

Los precios son promedios; cotizaciones precisas están disponibles a pedido:
<https://www.logicmanager.com/erm-software/editions-pricing/>

GRACIAS POR CONTACTARNOS

Hemos recibido tu solicitud. Cuenta con que nos pondremos contacto contigo lo antes posible y que lo haremos solo por los medios que nos hayas proporcionado en el formulario.

Si requieres de una inmediata respuesta no dudes en comunicarte a alguna de nuestras oficinas.

[PÁGINA INICIO](#)

Free

USD 0

Prueba Pirani ahora y gestiona tus riesgos sin necesidad de una tarjeta de crédito

[Empieza gratis](#)

El plan Free incluye:

- ✓ 200 registros
- ✓ 5 usuarios
- ✓ Reporte básico de mapa de calor
- ✓ Identificar procesos, evaluar riesgos y definir controles
- ✓ Sugerencia de riesgos con IA

Starter

USD 304 Mensuales

Facturados en un solo pago de USD 3,648 al año

[Empieza gratis](#)

¿Por qué elegir el plan Starter?

Incluye todo lo del plan Free, más:

- ✓ 500 registros
- ✓ Usuarios ilimitados
- ✓ Reportar eventos (desktop y mobile)
- ✓ Gestionar planes de acción
- ✓ Configuración de mapa de calor
- ✓ Creación de campos dinámicos
- ✓ Importación masiva de registros
- ✓ Módulo de causas y consecuencias
- ✓ Parametrización de calificación de controles

Basic

USD 662 Mensuales

Facturados en un solo pago de USD 7,944 al año

[Empieza gratis](#)

¿Por qué elegir el plan Basic?

Incluye todo lo del plan Starter, más:

- ✓ 1500 registros
- ✓ Evaluación por múltiples variables (reductores de subjetividad)
- ✓ Identificar procesos, evaluar riesgos y definir controles
- ✓ Reportes avanzados:
 - Perfil de riesgo organizacional
 - Solidez del control
 - Eventos por prioridad y estado
 - Pérdida neta por procesos y riesgo

Enterprise

Conversemos ✨

Sobre las necesidades de tu compañía

[Contáctanos](#)

¿Por qué elegir el plan Enterprise?

Incluye todo lo del plan Basic, más:

- ✓ 4000 registros
- ✓ Notificaciones personalizadas automáticas al correo
- ✓ Reportes dinámicos
- ✓ Calificación de criticidad de procesos
- ✓ Creación de Indicadores, metas, KPIs, KRIs y KCIs
- ✓ Evaluaciones de riesgos y controles por terceros
- ✓ Integraciones: Directorio activo SAML 2.0 y Creación de eventos por API



**PAPEL BOND TAMAÑO
CARTA ECLIPSE**

L128.92

AÑADIR AL CARRITO



**CARPETA-BINDER CON
CUBIERTA BLANCO**

L102.01

AÑADIR AL CARRITO

Sale!



**BOLIGRAFO TKO 1.0MM
NEGRO, PENTEL**

~~₡6.95~~ **L4.17**

AÑADIR AL CARRITO



SKU: 1214001079
**RESALTADOR STABILO
PASTEL 4U**

L169.00

 Envío a domicilio
 Recoge en tienda

Office DEPOT *Buscar por categoría, producto o marca

Categorías Ubicar tienda > | >

ategoría • Todas • Oficina • Básicos de papelería • Notas adhesivas • CUBO NOTAS ADHESIVAS EAGLE COLORES, 800H




Precio exclusivo online:


L159.00

Cantidad

1

Explorar Categorías MARCAS EXCLUSIVOS ONLINE CRÉDITO SOLVENZA SERVICIO TÉCNICO UBICANOS BLOG < Escoger Tienda





Microsoft Office 365

Ver más productos MICROSOFT
SKU: OFFICEP365 ★★★★★ Leer reseñas (2)

L1,895.25 ~~€1,995.00~~

AHORRA L99.75 (-5%)

AGREGAR A CARRITO

Compara este producto




Agregar a comparación Comparar ahora

Retira en tienda

Elige la tienda de tu preferencia para recoger tu pedido

Recíbelo en casa

Ingresar tu dirección de entrega para recibir tu pedido.

Compra con tu Crédito Solvenza aquí 12 y 18 Cuotas BAC disponibles en jetsterreo.com

microsoft.com/es-es/power-platform/products/power-bi#Pricing

al producto Casos de uso Investigación y noticias **Precios** Interoperabilidad Seguridad Casos de clientes Iniciar sesión Pruébelo gratis

Cuenta gratuita

Cree informes completos e interactivos con análisis visuales a su alcance de forma gratuita.

Gratuito

Empezar gratis

Power BI Pro

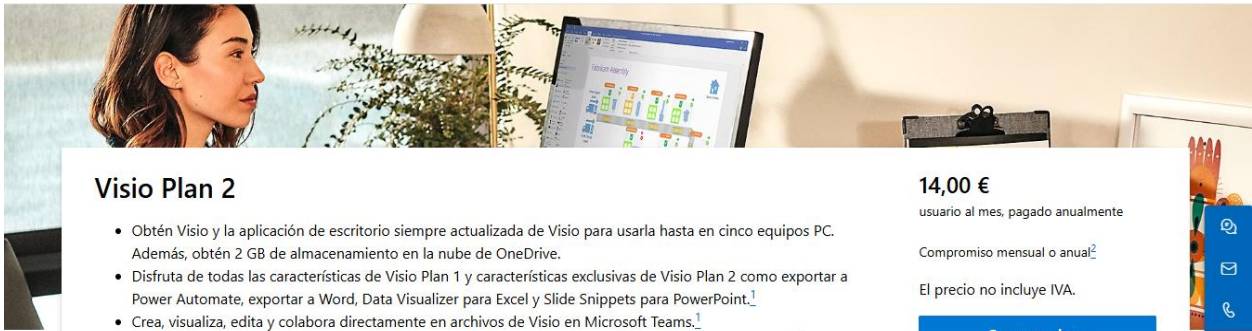
Acceda a informes de Power BI compartidos con usted y publique los suyos para un impacto aún mayor.

13,10 €

usuario al mes, pagado anualmente

El precio no incluye IVA.

Comprar ahora



Visio Plan 2

- Obtén Visio y la aplicación de escritorio siempre actualizada de Visio para usarla hasta en cinco equipos PC. Además, obtén 2 GB de almacenamiento en la nube de OneDrive.
- Disfruta de todas las características de Visio Plan 1 y características exclusivas de Visio Plan 2 como exportar a Power Automate, exportar a Word, Data Visualizer para Excel y Slide Snippets para PowerPoint.¹
- Crea, visualiza, edita y colabora directamente en archivos de Visio en Microsoft Teams.¹
- Conecta diagramas a orígenes de datos externos e inserta diagramas de Visio en paneles de Power BI.¹
- Guarda y comparte tu trabajo en la Web y accede a él desde casi cualquier parte.
- Disfruta de soporte ininterrumpido de Microsoft.

Hablar con un experto de ventas

Para hablar con un experto de ventas, llama al 800 000 024. Disponible de lu. a vi., de 9 a 17:00.

14,00 €
usuario al mes, pagado anualmente

Compromiso mensual o anual²

El precio no incluye IVA.

[Comprar ahora](#)

[¿No necesitas la aplicación de escritorio? Obtener Visio Plan 1 >](#)

dedicamos a manipular precios.

El precio con descuento que se muestra a continuación está disponible para todos los clientes de SimpleRisk e incluye:

- Un paquete básico que incluye tres extras estándar, soporte y alojamiento (si lo desea) por solo \$5,000 USD al año. (¡Ahorre \$10,000!)
- Un descuento automático del 15% para todos los pedidos superiores a \$25 000 USD/año o del 25% para todos los pedidos superiores a \$35 000 USD/año.
- Un 10% de descuento por permitirnos colocar el enlace y el logotipo de su organización en nuestro sitio web.
- Hasta un 20% de descuento para contratos de varios años o pagos por adelantado.

